

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

تطوير عمليات الأعمال

حلول من الخبراء لتحديات يومية

خطّط للتطوير - عزّز الأداء - نفّذ التغيير

نقله إلى العربية
الحارث النبهان



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك على التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء أكنت جالساً في مكتبك، أم في أحد الاجتماعات أم في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- تشجيـع الإبـداع
- التركيز على العميل
- إدارة الفرق
- تحديد الأهداف
- تطوير دراسة جدوى الأعمال
- قياس الأداء
- قيادة الفرق الافتراضية
- تنفيذ الإستراتيجية

تطوير عمليات الأعمال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

تطوير عمليات الأعمال

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

الحارث النبهان



Original Title
IMPROVING BUSINESS PROCESSES
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author: Harvard Business School Press

ISBN-10: 142212973X
ISBN-13: 978-1422129739



شركة العبيكان للتعليم، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

تطوير عمليات الأعمال./ مجموعة مؤلفين.- الحارث النبهان.- الرياض 1433هـ

140 ص؛ 12,5× 18 سم

ردمك: 7 - 419 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة المبيعات　　2 - التسويق　　أ. النبهان، الحارث (مترجم)

ب. العنوان

ديوي: 658,81　　رقم الإيداع: 9215 / 1433

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان على أبل

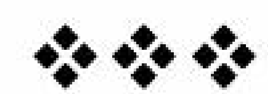
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات



رسالة الموجّه

يرتكز نجاح مؤسستك في جزء كبير منه، على مدى حسن تنفيذ أعمال المؤسسة - والعمليات هي أنشطة تحوّل المدخلات، مثل المواد الأولية والمعارف، إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء. وكلما طوّرت العمليات في شركتك تولّدت لديك مكاسب وأرباح بالغة الأهمية للمؤسسة، وذلك على صورة توفير في النفقات، أو زيادة في الأرباح بسبب ارتفاع كفاية العمل، أو زيادة ولاء العملاء للمؤسسة وزيادة ربحيتها.

وستكتشف في هذا الكتاب العناصر الرئيسة لتطوير العمليات وتحسينها. وستبدأ بتعلم المزيد عن طبيعة عمليات الأعمال، والمكاسب الناتجة عن تطويرها. وستألف أيضاً المزايا المميزة للجهود الرامية إلى تطوير العمليات. وستجد في الكتاب مقترحات وإستراتيجيات من أجل تنفيذ مشروع تطوير العمليات، وفي ذلك التخطيط للمشروع، وتحليل العمليات الراهنة، وإعادة تصميم العمليات، والحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ التصميم الجديد، ووضع العمليات التي أعيد تصميمها موضع العمل، إضافة إلى مراقبة العمليات الجديدة، وإدخال التحسينات المستمرة عليها.

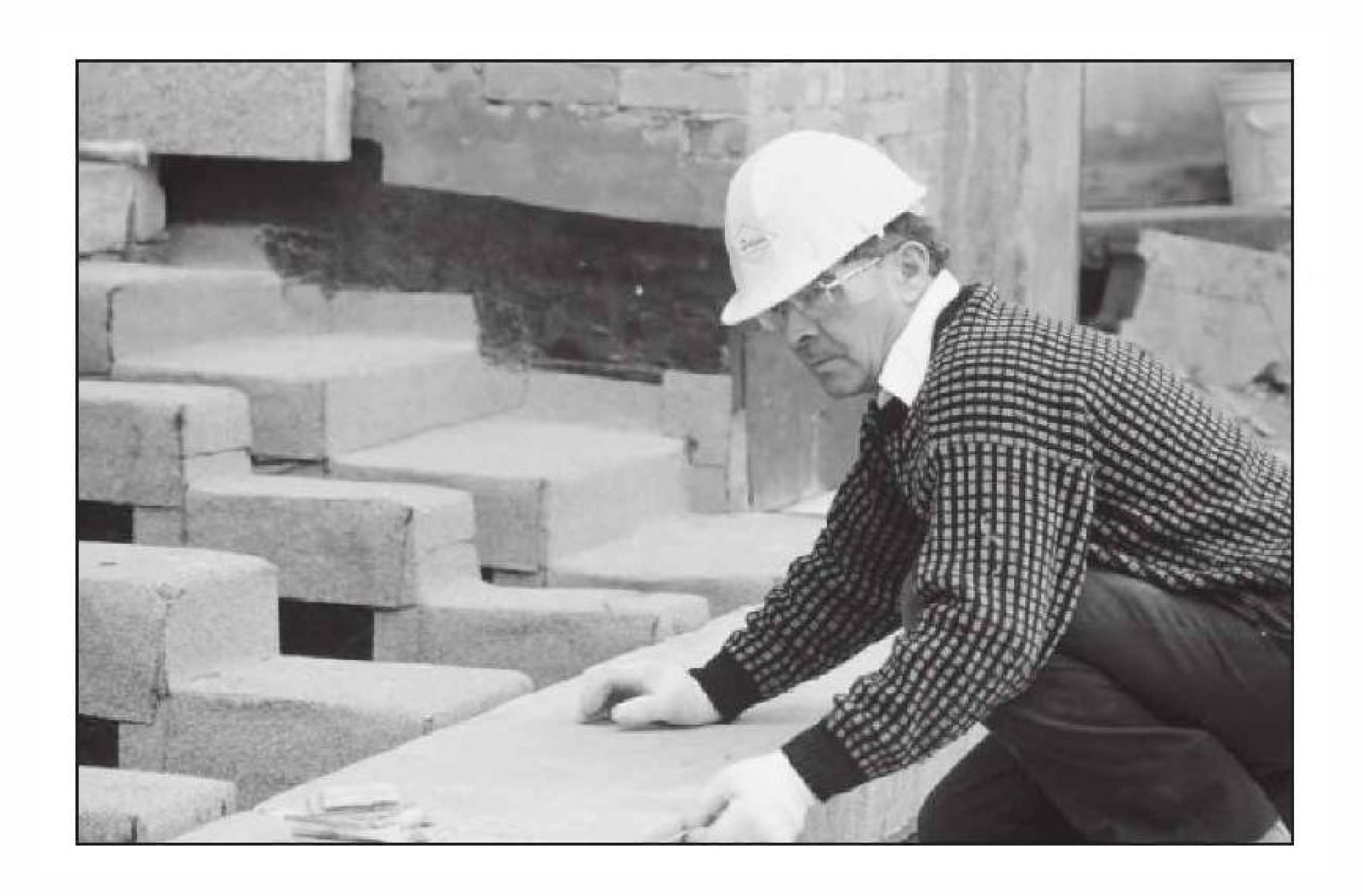
إن مــن شــأن أبسط التطويــرات والتحسينات التــي تدخلها على عمليــات بسيطة نسبيّــاً، أن تدرّ للمؤسسة أرباحــاً لا يستهان بها. وإذا أتقنت أساسيات تطوير العمليــات، فإنك تصبح قادراً على المساعدة على زيادة تنافسية الشركة، وعلى جعلها في موقع ملائم لتحقيق النجاح المستدام.

مارك ماكدونالد، الموجّه

يعمــل (د. مــارك ماكدونالد) باحثــاً رئيساً وممارســاً في مجال تصميــم العمليــات وإعــادة هيكلــة الأعمــال. وهــو يرأســ الآن قسم البحــوث لدى برامج (غارتنــر) التنفيذية. وكان قبــل ذلك شريكاً في (أكسنتشــر)، حيــث كان مســؤولاً عــن إدارة مركــز الشركــة الخاص بتميّز العمليات. وقد عمــل في كثير من مبادرات تحويل العمليات على المستــوى العالمي. وهــو مؤلف (إعــادة هندسة العمليــات: المنهجية والأدوات والأساليب المجرّبة). وكتــب أيضاً عدداً كبيراً من المقالات في موضوع تطوير العمليــات وتصميمها. وقد اشترك مع بيتر كين في تأليــف كتاب (تميــز العمليات) الصــادر عن مؤسســة (ماكجروهيل) عام 2000.

تطوير عمليات الأعمال
الأساسيات والمبادئ

ما عمليات الأعمال؟



بوصفـك مديراً، فلابد أنك تسمـع مناقشات مكثفة عن (تطوير عمليـات الأعمـال) و (إعـادة تصميم العمليـات)، و (إعـادة هندسة عمليـات الأعمال) في مؤسستك. وقد تتساءل عن المعنى الذي تحمله هذه التعابير على وجه التحديد.

مـن المفيد أولاً، أن يفهم المرء معنـى (عمليات الأعمال). لذا، سنقدّم فيما يأتي عدداً من التفسيرات المفيدة.

المدخلات، والأنشطة، والمخرجات

يقصـد بكلمة (عمليـة الأعمال) مـن الناحية الفنيـة، مجموعة الخطوات التي تقوم بها الشركة من أجل تحقيق قيمة للعملاء. وتتألّف هذه العملية من ثلاثة مكوّنات رئيسة :

- **المدخلات**: إنها تبـدأ العملية. فمثلاً، إذا كنت تجمع أجزاء دراجة، فالمدخلات هـي الإطارات، والعجـلات، والسلسلة، والمسنّنات، والصواميل، إلخ.
- **الأنشطة**: تحـوّل **الأنشطـة** المدخلات إلـى مخرجات. ففي مثال الدراجة، يمكن أن تشمل **الأنشطة** تجميع الهيكل وتركيب العجلات وضبط المسنّنات.
- **المخرجات**: وهي تسمّى أحياناً (النتائج). فالمخرجات هي نتائـج **الأنشطـة** - وفي هذا المثال تكـون الدراجات المجمّعة هي المخرجات.

يسهـل فهم العمليات، عندمـا نفكر في مثال مـادي كالدراجات مثـلاً، لكن العمليات موجودة في كل شركـة، وليس فقط في الشركات التـي تصنـع منتجات مادية. فعلـى سبيل المثـال، توجد مدخلات في عمل شركة تقدّم خدمـات المشورة الإدارية (فالمدخلات هي خبرات الاستشاريـين ومعارفهم)، وكذلك توجـد الأنشطة (مثل، إجراء مسح لمعنويات الموظفين لدى شركة عميلة)، وتوجد المخرجات أيضاً (مثل خطة لمبادرة تغيير ثقافي في إحدى المؤسسات العميلة).

الأفراد، والتقنية، والمعلومات

يمكنـك أيضاً التفكير فـي عمليات الأعمـال بوصفها سلسلة من الأحـداث التي تجمع بين الأفـراد، والتقنية، والمعلومات بطرائق تنتج مخرجـات ذات قيمة. وللتحقق من ذلك، توقّف لحظة وتأمل ما حولك في المكتب ترى أن:

- الأفـراد من حولك يقومون بأنشطة خاصـة بالعملية استناداً إلى مدخـلات يتلقونها، مثل طلبات العملاء. وتمثّل خبراتهم ومعارفهم مدخلات إضافية أيضاً.
- وغالبـاً ما يعمل هؤلاء الأفـراد باستخدام التقنية، مثل شبكة الاتصالات وبرمجيات التطبيقات الحاسوبية، حيث تسهل هذه التقنيـة الأنشطة الخاصة بالعمليات، مثـل استخراج بيانات العميل أو مخاطبته عبر رسالة إلكترونية.

- **المعلومات** موجودة من حولك أيضاً. فهي مخزونة في قواعد البيانـات، ومقدمة من قبـل العمـلاء، أو محفوظة في عقول الأفراد. وبذلك، يمكن أن تكون المعلومات مدخلات في العملية (مثـل أرقام القطع الموجودة في المستودع)، ويمكن أن تكون مخرجات أيضاً (تقرير أحد الخبراء مثلاً).

وباختصـار نقـول: عمليات الأعمـال هي الأنشطـة جميعها التي تمارسهـا شركتك، باستخدام الأفراد، والتقنية، والمعلومات؛ من أجل تنفيـذ رسالتها، وتحديـد أهدافها، وقياس أدائهـا، وخدمة عملائها، والتعامل مع التحديـات التي ستنشأ حتماً في أثناء فعل ذلك كله. لذا، تحدّد العمليات فاعلية أنشطة الشركة وكفاءتها ونوعية تجربة العملاء مع الشركة. وهي تقرّر في النهاية النجاح المالي للشركة أيضاً.

يتضمـن عمل كل شركة عدداً كبيراً من عمليات الأعمال. بعضها عمليـات بسيطة تجري في قسم واحد، مثل إدخال طلبات العملاء عبر الحاسـوب. وبعضها الآخر عمليات معقّدة تطّبق في أنحاء مختلفة من الشركة، مثل تطوير منتجات تلاقي رواجاً .

العمليـات الرسميـة والعمليـات غيـر الرسمية يمكـن أن تتنوع العمليات بحسب مقدار شكليتها. وإليكم مثالاً لعملية غير رسمية: يطلب إليك الشخص المكلف بالتواصل معك في إحدى الشركات العميلة لدى شركتـك منذ وقـت طويل، أن تمنـح شركته حسمـاً إذا ضاعفت كمية المنتجـات التـي تشتريها من شركتـك. ولا توجد قاعـدة تقول إنك لا

تستطيـع تقديم مثل هذا الحسـم. كما لا توجد أيضـاً طريقة معروفة ومؤكـدة لتقديمه؛ لذا، تقدم له الحسم الـذي طلبه. وبذلك، تكون قد قمـت بعملية غير رسمية، في حين لم تقم شركتك بتوثيق هذه العملية علـى صورة سلسلة من الخطوات التـي يجب القيام بها في ظل شروط معينة. وحتى هذه اللحظة، يبقى برنامج الحسم موجوداً في عقلك فقط.

وإليـك أيضـاً مثـالاً لعملية رسميـة: تدير مركـز اتصالات لحل مشـكلات العملاء عبـر الهاتف وعبر شبكة الاتصـالات. وقد وضعت، مع فريقك، منظومة مضبوطة للإجراءات الخاصة بالإجابة عن أسئلة العملاء، وحل مشكلاتهم، وقد وثّق الفريق هذه الإجراءات، وتعيّن على كل موظف جديد أن يدرسها ويتلقّى تدريباً عليها قبل عمله في المركز. وهذا يعني أن عمليات معالجة مشكلات العملاء كلّهم قد اكتسبت صيغة رسمية إلى حد بعيد.

وتوجد عمليات تبدأ على هيئة عمليات غير رسمية، ثم تقرر المؤسسة أن تجعلها رسمية تسير وفق إجراءات محددة. فلنفترض على سبيل المثال، أنك قد أسست عملية غير رسمية من خلال مطالبتك الموظفين الحاليين ترشيـح أشخاص لمـلء وظيفة شاغرة. ولنفترض أن العملية قد نجحت نجاحـاً كبيراً، ما سمح لك بتحديد وتعيين موظف جديد متميز في عمله. ونتيجة لهذا النجاح، تقرر شركتك جعل هذا الأسلوب جزءاً رسميّاً من آلية التوظيف أو التعيين في الشركة، تضع أيضاً برنامجاً يمنح علاوات لمكافأة الموظفين الذين يقترحون مرشحين يتمكنون من الفوز بالوظائف الشاغرة.

مشكلات العملية ينفّذ كل شخص في مؤسستك، أو على صلة بها: أنت ومديرك وأقرانك وموظفوك وعملاؤك ومورّدو البضائع إليك، عدداً كبيراً من العمليات المختلفة كل يوم. ولكن، نظراً إلى أن هذه العمليات غير ظاهرة للعيان، فلا يفكر كثير من الناس فيها تفكيراً واعياً، ولا يدركون أثرها في أداء المؤسسة. لذا، نراهم عندما تنشأ المشكلات (كتسجيل طلب أحد العملاء على نحو غير صحيح، مثلاً) يبحثون عن أحد لإلقاء اللوم عليه. وقد ينفق المديرون الوقت والمال على استبدال الشخص الذي يفترض أنه مصدر الخلل. وقد يلجأون أيضاً إلى الاستثمار في تقنية جديدة مكلفة من أجل محاولة التغلب على المشكلة.

وعلى الرغم من ذلك، يجد كثير من المديرين أن هذه (الحلول) لم تنجح. ونتيجة لذلك، تستمر المشكلات نفسها في الظهور. فما الذي يحدث؟ يتضح آخر الأمر، أن مشكلات معظم المؤسسات تنبع من وجود عمليات غير صحيحة، لا بسبب عدم كفاية الأفراد أو نقص التقنية. ومن خلال فهم نواقص العملية التي أدت إلى ظهور المشكلة يمكنك، مع فريقك، تصحيح تلك العملية لبلوغ النتيجة التي تريدها الشركة.

لا تبحث عن الأخطاء، بل ابحث عن العلاج.

– هنري فورد

الحاجـة إلـى ذهنيـة العمليات لمّا كان إرســاء عمليات الأعمال الصحيحــة أمــراً بالغ الأهميــة لبقــاء المؤسسة، فإنــك تستطيع، مع فريقك، تحقيق قيمة هائلة للشركة من خلال تبني (**ذهنية العمليات**). وعندما تمتلك هذه الذهنية، فإنك ستفكر دائماً في كيفية تطوير طريقة تحويل مجموعتك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة. وستسعى دائماً إلــى فهم نوعية عمليــات الأعمال التي تقوم بهــا مجموعتك من خلال استخدام القياسات، وخرائط العمليات، بهدف اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها.

يمكنــك تطويــر ورعاية ذهنية العمليات، فــي فريقك، من خلال مساعدة أفراد الفريق على فهم عمليات الأعمال المختلفة التي يشاركون فيهــا، وتوضيحها، وتحليلها، وكذلك مــن خلال تشجيعهم على البحث الدائــم عــن طرائــق لتطوير هــذه العمليــات وتحسينها. ولكــن، ماذا ستستفيد؟ المزيد من الكفاية، وزيادة رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وخفض التكاليف، وزيادة أرباح الشركة.

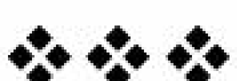
انظر فقرة (نصائح من أجل تطوير ذهنية العمليات في فريقك)؛ للحصول على المزيد من المعلومات.

نصائح من أجل تطوير ذهنية العمليات في فريقك

- ساعد موظفيك على فهـم أن عمل الفريق مؤلّف من مهام تؤدي إلــى ظهور مخرجــات. وتسمى طريقــة تجميع هــذه المهام معاً (الطريقة). ويكون كل شخص في الفريق جزءاً من عملية واحدة من عمليات الأعمال، أو أكثر.
- اطلب إلى الأفراد المشاركين في إحدى العمليات رسم خريطة توضّــح خطــوات العملية. واطلــب إليهم تحديــد المدخلات، والمخرجــات، فــي كل خطوة من الخطوات. جــرّب استخدام لاصقات مختلفة الأشكال والألوان لإعداد تلك الخريطة.
- اطلــب إلى الأفراد تحديــد المدخلات التــي يتطلبها عملهم، ووصف العمل الذي يقومون به، وتحديد مخرجاته. واسألهم: (من الذي سيحصل على مخرجاتهم؟ وما الذي سيفعلونه بتلك المخرجات؟ وكيف ستؤثر جودة مخرجاتك في عملهم؟)
- ميّــز العمليــات الرئيســة من العمليــات الداعمــة. فالعمليات الرئيسة هي التي تقدم القيمة للعملاء على نحو مباشر، كتطوير المنتجــات أو خدمة العملاء مثلاً. أمّا العمليات الداعمة فهي التي تعزز العمليات الرئيسة؛ وتشمل التوظيف والتدريب، وإقرار الموازنات، والشراء، وغير ذلك من الأعمال اليومية.
- دع أشخاصاً لهم أدوار (في بداية العملية) يقابلون أشخاصاً لهم أدوار (فــي نهاية العملية) حتى تروا كيف يؤثر العمل في بداية

العمليــة في العمل في نهايتها. فمثلاً، يمكن أن يوجه العاملون فــي إدخال البيانات أسئلة إلى الأفراد المكلفين بتلبية طلبات العملاء، وذلك كي يتضح لهم كيف أن عدم وضوح المواصفات ونقص المعلومــات الآتية من العميل يؤثــران تأثيراً سلبيّاً في معالجة الطلبات.

- أنشئ مخططاً انسيابيّاً للعمليات ضمن فريقك، ثم استكشف مع الفريق ما الذي سيحدث عند إدخال تغييرات على العملية، مثل قبول طلبات اللحظة الأخيرة من دون التقيد بخطوات التواصل المقررة. وانظـروا كيف سيتأثّر العاملـون والعملاء عندما لا يلتزم الناس بالعمليات المعتمدة.



ما المقصود
بتحسين عمليات الأعمال؟



الآن، وبعـد أن عرفـت المزيد عن معنى عمليـات الأعمال، دعنا نلقـي نظـرة أكثر قرباً على الأبعـاد المختلفة لما يعـرف باسم تطوير عمليات الأعمال.

تعريف

تحسيـن عمليـات الأعمال (BPI)، هي مجموعـة من المنهجيات والأدوات المضبوطـة التـي يستخدمها المديرون مـن أجل تعزيز أداء شركاتهم. وكما يوحي الاسم، يركّز BPI (ويدعى إدارة عمليات الأعمال BPM) على تغيير عمليات الأعمال لإحداث تغيير فيها لزيادة فعاليتها. ونجد في الشركات التي تستخدم تحسين عمليات الأعمال أن:

- المديرين والموظفين يعرفون عمليات الأعمال التي تخصهم، ويجسّدونهـا عن طريق خرائط العمليات أو كتيبات (أو أدلة الإجراءات، أو (الأساليب المتعارف عليها لفعل الأشياء).
- المديرين يتابعون أداء العمليات من خلال مقاييس قادرة على تقييم جـودة المدخلات والمخرجات، أو علـى قياس فاعلية الأنشطة.
- الإدارة العليـا تقوم على نحو منتظم بالاستثمار في عملياتها. ويكون المقصود من ذلك في بعض الحالات، تحسين العمليات الراهنة، مثل، تعزيز كفاية عملية الطلب. وفي حالات أخرى، تكـون الغاية من تلك الاستثمارات تحسيـن الوضع التنافسي

للشركة، منها على سبيل المثال، تقوية عمليات تطوير المنتجات أو عمليات صياغة الإستراتيجية.

- المؤسسات التي لا تستخدم تحسين عمليات الأعمال BPI يمكن أن تفعل الشيء نفسه، غير أن قيامها بهذه الأشياء عادة ما يكون متقطعاً وغير منتظم، بدلاً من أن يكون القيام بها بطريقة منتظمة.

إن عملية تحسين الأعمال هي أداة يمكن استخدامها على كل مستوى من مستويات المؤسسة، من قبل المدير الذي عادة ما يبدأ بتغيير عملية بسيطة نسبيّاً في قسمه، أو من قبل كبار المديرين التنفيذيين الذين يمكن أن يدخلوا مبادرة لتحسين الأداء، على مستوى الشركة كلها، في جوانب العمل المختلفة.

المنهجيات والمعايير الرسمية لتحسين عمليات الأعمال

يركّز هذا الكتاب على جهود تحسين عمليات الأعمال التي تستطيع المبادرة بها، وتنفيذها ضمن فريقك أو ضمن قسمك. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعمد المؤسسة كلّها إلى إطلاق برنامج واسع النطاق لتحسين العمليات الذي يجب على المديرين جميعهم المشاركة فيه. فإن كانت هذ هي الحال، فقد تكون في حاجة إلى تعرّف بعض هذه البرامج بصورة سريعة. ويرد عدد من الأمثلة ضمن جدول (المنهجيات والمعايير الرسمية لتطوير عمليات الأعمال).

محفزات الجهود الرامية
إلى تحسين عمليات الأعمال

مـن الممكن تحفيز الجهود الرامية إلى تحسين عمليات الأعمال بوساطـة أنواع كثيرة من الأحداث. ومن ذلك، حالات قصور الأداء، أو وجود إشكالات في الأداء. ولنأخذ مثالاً على ذلك: تعمل (كارا) مديرة مكتب المبيعات الإقليمي لشركة كبرى تبيع السلع الاستهلاكية، وتدرك أن مبيعـات المكتب قد تراجعت بنسبة 5% مقارنة بالمكاتب الإقليمية الأخرى؛ علماً بأن موظفيها يعملون بجد، لكنهم لا يتوصلون إلى تحقيق أهداف المكتب.

ماذا كنت ستفعل؟

النتائج الإجمالية لدى شركة (بيدال باور)

تولّـى (بول) منصب المدير في شركة (بيدال باور)، وهي شركة تنظم جولات على الدراجات. وقبل تسعة أشهر، أطلقت الشركة خدمة جديدة: حيث أرسلت رسائل بريد إلكترونية إلى الزبائن لإبلاغهم آخر أخبار الرحلات، ودعوتهم لتحميل أحدث المعلومات المتعلقة بالرحلات والجولات.

فــي البداية، عبّر العملاء عن سرورهم بهذه الخدمة، لكن خلال الشهــر الماضي، بدأ عدد منهم يتذمر من أن معلومات الرحلات التي تصلهم عبر البريد الإلكتروني قديمة جدّاً. فأدرك (بول) وجود أمر غير صحيــح فيما يخص تحديث محتوى الرسائل الموجهة إلى العملاء، أو فيما يخص عملية توزيع الرسائل الإلكترونية، لكنه غير واثق من كيفية معالجة هذه المشكلة.

تقــرر (كارا) دراسة العمليات الرئيسة، مثل كيفية الموافقة على المبيعات مــن قبل الموظفيــن، وإنشاء حسابات العمــلاء. وذلك حتى تــرى وجــود إمكانية لإدخال تغييــر على هذه العمليات مــن أجل زيادة أرقــام المبيعــات. ويمكن أيضــاً أن تــؤدي تغييرات كبيرة فــي الوضع العام للشركــة إلى إطلاق الجهود الرامية إلــى تحسين جهود عمليات الأعمــال. وقد تتخذ هــذه التغييرات أشــكالاً كثيرة، منهــا على سبيل المثال إدخال تقنية جديدة، أو حدوث تغير في مزاج العملاء، أو ظهور منافسين جدد.

جدول رقم 1

المنهجيات والمعايير الرسمية لتطوير العملية

الاسم	الوصف
سيغما ستة (Six Sigma)	منهجية منضبطة قائمة على البيانات من أجل إزالة العيوب في أي عملية. وهي مصممة لتحقيق الأداء العالي والموثوقية وإنتاج قيمة من أجل العميل. طوّرت شركة (موتورولا) هذه المنهجية في ثمانينيات القرن العشرين بعد إدراكها أن تقليل العيوب في المنتجات يؤدي إلى ندرة فشلها في أثناء استخدامها. ويشير الحرف اليوناني (Sigma) إلى الانحراف عن القيمة المعيارية.
إدارة الجودة الشاملة (TQM)	إستراتيجية إدارة تهدف إلى إدخال الوعي بالجودة إلى عمليات المؤسسة جميعها، وكذلك إلى تشجيع الموظفين على زيادة رضا العملاء على نحو مستمر، بكلفة منخفضة. واشتهرت هذه الإستراتيجية في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد الأستاذ الإحصائي الأمريكي (دبليو إدوارد ديمينغ)، ثم وسّع (جوزف جوران)، لاحقاً، مفهوم إدارة الجودة انطلاقاً من خلفيته الإحصائية إلى التركيز على الأبعاد البشرية.

أيـــزو 9000 (ISO 9000)	مجموعة من المعايير من أجل أنظمة إدارة الجودة. وهي صادرة عـن المنظمة الدولية للمعايير (ISO)، غير أن هذه المعايير لا تضمن جودة المنتجات أو الخدمات النهائية، لكنها تؤكد أن الشركـة تطّبق عمليات منسجمة. وتتولـى إدارة معايير (أيزو 9000) هيئات لمنح الاعتمادية والشهادات التي تثبت ذلك.
إعـادة هندسة عمليات الأعمال (BPR)	منهجيـة في الإدارة تشجّع على إجـراء إعادة تصميم جذرية لسير العمل ضمـن الشركة الواحدة وفيما بين الشركات؛ من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. وقد بلغت إعادة هندسة عمليات الأعمال أوجها فـي العقد الأخير من القرن العشرين عندما نشر (مايكل هامر) و (جيمس تشامبي) كتابهما الشهير (إعادة هندسة الشركة).

وهذا مثال آخر: يتولى (ماركوس) إدارة قسم الموارد البشرية في شركته. وهو شديد الحماس للإمكانات التي تتيحها شبكة الاتصالات. وهو يـدرك أن من شأن تزويد الموظفين بوسائل تسمح لهم بإجراء تغييرات على مكافآتهم السنوية عبر شبكة الاتصالات أن يجعل الشركة قادرة على توفير الوقت والمال. وكان على الموظف الراغب في إجراء تغيير من هذا النوع، أن يقابل موظفي قسم الموارد البشرية. وهذه عملية تستهلك وقتاً، أي أنهـا مكلفة. فراح (ماركوس) يستعرض أسلـوب قيام قسم الموارد البشرية بعمله حاليّاً، ثم عكف على تطوير أفكار من أجل استخدام شبكة الاتصالات لتحقيق مزيد من الكفاية في أكبر عدد ممكن من العمليات.

مكتسبات تحسين عمليات الأعمال

إن من شأن مبادرة إدارة تحسين عمليات الأعمال أن تساعدك على تحقيق نتائج مهمة كثيرة من أجل مؤسستك. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعدك تحسين عمليات الأعمال على إدراك مدى كفاية فريقك من حيث تلبية احتياجات العملاء والأقسام الأخرى في شركتك. ويمكن أن يساعدك أيضاً على مراجعة إستراتيجيات التوظيف من أجل تحسين مستوى المهارات والخبـرات في الفريق. إن تحسين عمليات الأعمال قادر على توفير الوقت والمـال للشركة، من خـلال تبسيط العمليات المعقـدة المكلفة. ويستطيع مساعدتك على تحديد عمليات جديدة تماماً تسمح للشركة بتقديم خدمة متميزة إلى العملاء مع تقليل التكاليف في الوقت عينه.

المراحل الست لتطوير العمليات

تقدّم منهجية تحسين عمليـات الأعمال مكتسبات بالغة الأهمية إلى أيّ فريق أو مؤسسة، غير أن الحصول على هذه المكتسبات، يتطلب اعتماد مقاربة منظمة فيما يخص الجهود الرامية إلى تطوير العمليات. ويوصي الخبراء باعتماد المراحل الست الآتية، من أجل تطوير العمليات التي تتسم بقدر من التعقيد:

1. **خطّط:** اختر عملية أعمال قائمة حاليّاً وترغب في تطويرها، ثم حدّد مجالها واجمع فريقك.

2. **حلّل**: ادرس العملية التي حدّدتها بوصفها مرشحة للتحسين.
3. **أعد التصميم**: حدّد التغيرات التي تريد إدخالها على العملية المستهدفة.
4. **احصل على الموارد**: عليك توفير العاملين والتجهيزات والموارد الأخرى التي يتطلبها إجراء التغيير المطلوب وفق إعادة التصميم التي قمت بها.
5. **نفّذ**: نفّذ التغييرات على العملية.
6. **طوّر باستمرار**: عليك بأن تواصل تقييم كفاية العملية المستهدفة، وأن تدخل عليها مزيداً من التغييرات عند الحاجة.

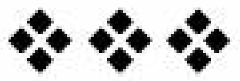
ومن الطبيعي أنك لن تكون مضطراً إلى اعتماد هذه الخطوات أو المراحل الست تحديداً عندما يتعلّق الأمر بتطوير عملية بسيطة ضمن قسمك. والراجح أنك ستفكر في تلك المراحل تفكيراً سريعاً. فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تريد أن تجعل عملية اتخاذ القرار في فريقك أكثر كفاية، وأنت تجمع حاليّاً المدخلات من كل فرد في الفريق على نحوٍ شخصي خلال الأسبوع، وذلك قبل اتخاذ قرار مهم. غير أنه مع إضافة عدد غير قليل من الموظفين الجدد، تصبح هذه الطريقة أكثر تعقيداً وأكثر استهلاكاً للوقت. عند ذلك تتصور تغييراً وتقترحه: فبدلاً من العملية الحالية، يجتمع الموظفون مرة في الأسبوع لمناقشة المشكلات المهمة. وهكذا يحقق الفريق تقدّماً إلى الأمام؛ ما يحرّر جزءاً من وقتك ويسمح لك باستثماره في مهام أخرى.

ماذا كنت ستفعل؟

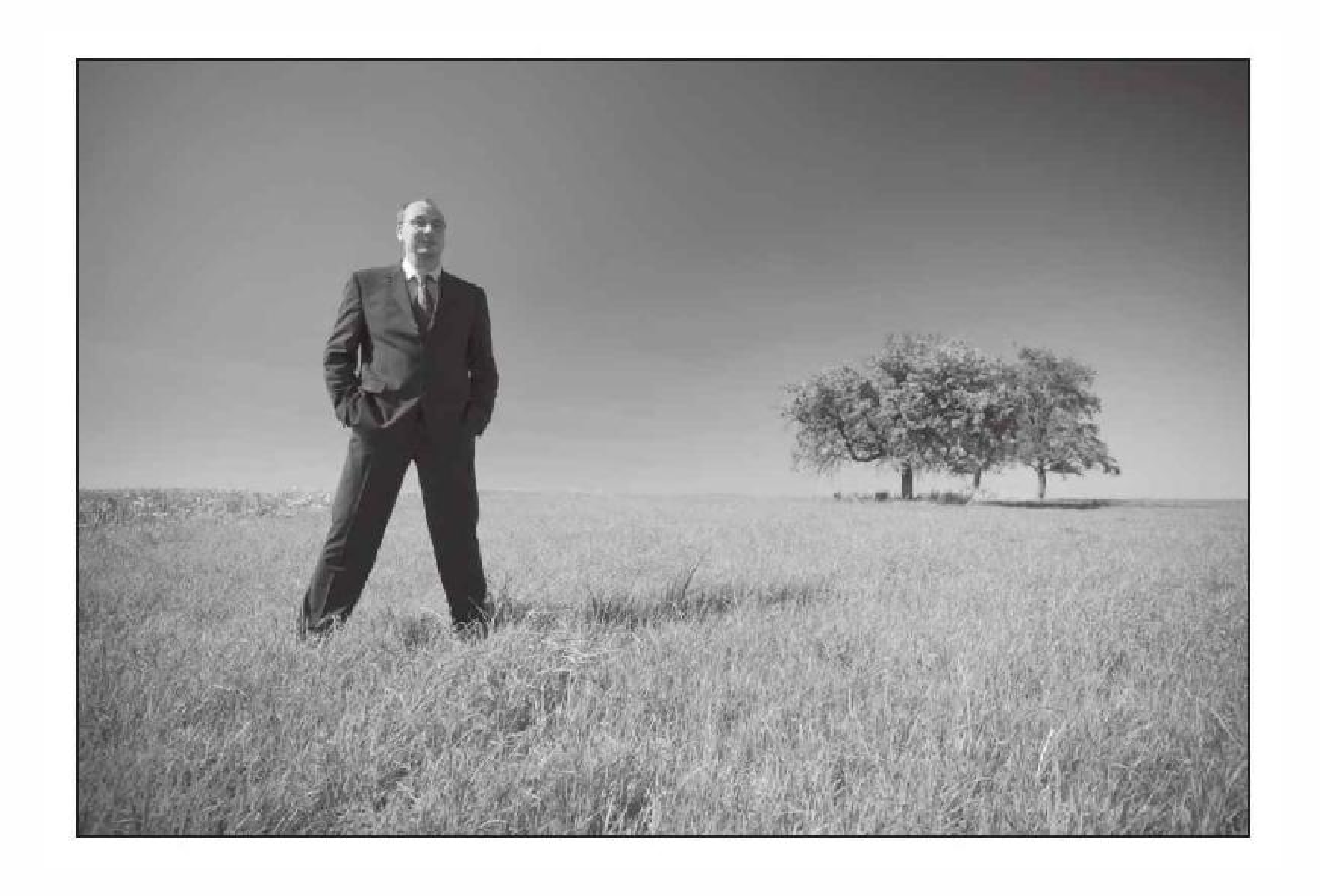
هـل تتذكـر قلـق (بول) فيمـا يخص تحديـث محتوى الرسائل الإلكترونية في شركة (بيدال باور)؟

إليك ما يقترحه الموجّه:

على الرغم من أنّ العملية التي تشغل بال (بول) عملية افتراضية، فإنه يستطيع التفكير فيها على أنها عملية تصنيع تقليدية؛ ما سيساعده على بدء تنفيذ مبادرة تحسين تطوير عمليات الأعمال(BPI). وستكون خطوتـه الآتية تكويـن فريق لتحليـل العمليـة الحالية. بعدئـذٍ سيعيد الفريـق تصميم العملية للتخلّص من مشكلاتها، ثم يجب على الفريق الحصول على الموارد اللازمة لتطبيق العملية الجديدة (مثل الموظفين أو التجهيزات). عندئذٍ، يمكن أن يختبر الفريق العملية الجديدة لمعالجة أيّ مشـكلات باقيـة فيها قبـل وضعها موضع التنفيذ علـى نحوٍ كامل. وكذلـك بعد أن تصبح العملية الجديدة أحـد إجراءات العمل العيارية في الشركـة، يواصل فريق تطوير العمليات مراقبـة أداء تلك العملية، وإدخال مزيد من التحسين عليها عند الحاجة.



المرحلة الأولى
التخطيط لتحسين عمليات الأعمال



إذا أردت التخطيـط لتحسين عمليـات الأعمال، فاتبع الخطوات الآتية:

- اكتشف الأدلة على وجود مشكلة.
- اختر العملية المراد تحسينها.
- حدّد مجــال تحسين عمليات الأعمــال، وأهدافها وبرنامجها الزمني.
- اجمع فريق تحسين العملية.
- ابدأ العمل بمشاركة الجميع.

وسنلقي نظرة على كل خطوة من هذه الخطوات عبر، الصفحات الآتية:

اكتشف الأدلة على وجود مشكلة

قبــل أن تفكر في التخطيط لتحسين عملية الأعمال، يجب اتخاذ القرار فيما إذا كان تطويرها أمراً ضرورياً. وستكون الإجابة بالإيجاب، إذا لاحظت وجود أدلة تشير إلى ذلك، مثل:

- تزايد ملاحظات العملاء عن تراجع جودة منتجات الشركة.
- وجود ما يبدو أنه تعقيد زائد في بعض الإجراءات.
- استغــراق المهام وقتاً أطول من المعتــاد كي تكتمل، أو وجود اختلافات في الزمن الذي يتطلبه الأشخاص المختلفون لإنجاز المهمة نفسها.

- عدم إنجاز الأعمال على نحو سليم من المرة الأولى.
- تراجع أداء الفريق، أو فشله المستمر في بلوغ الأهداف المقررة.
- تعبير الموظفين عن الضيق والإحباط بسبب وجود عمليات مربكة، أو اختناقات تمنعهم من القيام بمسؤوليات عملهم.

في الحياة، كما في الشطرنج، يفوز الشخص المتبصر.

– تشارلز بوكستن

اختر العملية المراد تحسينها

إذا كنت مثل المديرين جميعاً، فقد ترى عدة أعراضاً تدل على المشكلة التي تعانيها العملية، وتظهر هذه الأعراض على نحوٍ متزامن. ومن شأن ذلك، الإيحاء بإمكانية استفادة عدة عمليات نتيجة تحسين العملية المعنية. فمثلاً، يدير (جوي) مكتباً إقليميّاً تابعاً لشركة خدمات مالية. وقد لاحظ أن العملاء يتذمرون نتيجة اضطرارهم إلى تقديم المعلومات الشخصية نفسها عدة مرات في أثناء تقديم طلب للحصول على قرض. إضافة إلى هذا، فإن نمو أعمال المكتب من حيث عدد الحسابات الجديدة في كل ربع سنة، أقل من نمو المكاتب في المناطق الأخرى على الرغم من توافر الخبرات الكبيرة لدى موظفي (جوي).

وعندما تظهر عمليات كثيرة يمكن أن تكون في حاجة إلى تحسين، فلابد من طرح السؤال الآتي: كيف نقرر العملية التي يجب أن نعالجها

أولاً؟ ابـنِ مصفوفة اختيار العملية التـي تصنّف من خلالها العمليات تبعاً لمعايير، مثل مـدى سهولة تحسينها، ومدى التباسها بالنسبة إلى العملاء، ثم صنّف العمليات التي يمكن أن تحوي التباساً على سلّم مكوّن مـن خمس درجات على أن تُعطى الدرجـة (5) للعملية الأكثر التباساً، والدرجـة (1) للعملية الأقل التباساً. يقـدم الجدول (مصفوفة اختيار العمليات لدى جوي) مثالاً على ذلك.

جدول رقم 2

مصفوفة (جوي) لاختيار العمليات

العملية	إمكانات توفير النفقات	مصدر شكاوى العملاء	فرصة التحسين	سهولة التغيير	مصدر إحباط الموظفين	الدرجة الكلية
فتـح حسابات جديدة	5	5	2	2	4	18
تقييم التاريخ الائـتـمـانـي لطالب القرض	4	2	4	3	4	17
تـطـبـيـقـات الموافقة على القرض	4	1	3	2	4	14

نصائح من أجل وضع أولويات الجهود الرامية إلى تحسين عمليات الأعمال

- حـدّد، ضمن عمليـات فريقك، العملية الأكثـر أهمية بالنسبة إلى قـدرة الفريق على المساهمة في عمـل المؤسسة. واسأل أفراد الفريق، إضافة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين مثل البائعين والعملاء، عن رأيهم في ذلك.
- رتّب العمليات التي لها الأثر الأكبر في العملاء.
- اختر عمليات ليجري تحسينها على أن ينتج ذلك أكبر قدر من المكاسب، مقابل أقل قدر من الاستثمار.
- ابحـث عن العمليات التي تؤدي إلـى مشكلات مرتفعة الكلفة، مثـل الفشل في تلبية احتياجات العمـلاء، أو ارتفاع الكلفة، أو طول زمن دورة العملية.
- حـدّد العمليات التـي تحتاج إلـى تحسينهـا استناداً إلـى الاعتبارات الداخليـة. فمثلاً، عملية فيها مشكلات تسبّـب نزاعات لا ضرورة لها بين أفراد الفريق، وتمنعهم من التركيز على تلبية احتياجات العملاء.

بعد أن صنّفت العمليات، عليك أن تجمع درجات كل عملية، حيث تـدل الدرجـة العليا على العملية التـي يجب تحسينهـا أولاً. وفي حالة (جوي)، تقرّر التركيز على عملية فتح حسابات جديدة.

ولمزيد من المعلومات، انظر فقرة (نصائح من أجل وضع أولويات الجهود الرامية إلى تحسين العمليات)

تحديد مجال تحسين عمليات الأعمال وأهدافها وبرنامجها الزمني

حدّد مجال مشروع تحسين العملية وأهدافه، وكذلك برنامجه الزمني. يحّدد (المجال) ما يجب إدراجه ضمن مسعى التحسين وما لا يجب إدراجه. فمثلاً، حتى يقوم (جوي) بتحسين أسلوب فتح حسابات جديدة، فإنه يقرّر التركيز على تغيير طريقة التفاعل بين الأفراد وتقنية فتح الحسابات الجديدة. وهو يفضّل عدم تغيير وظائف الأفراد، وعدم اعتماد أيّ تقنية جديدة إذا استطاع ذلك.

ويجب أيضاً أن تحدّد كيفية مساهمة الجهود الرامية إلى تحسين العملية في تحقيق أهداف المؤسسة كلّها، وتوضّح كيفية ارتباط ذلك ببقية العمليات الموجودة، إضافة إلى ارتباطها بأصحاب المصلحة، مثل عملاء الشركة ومورديها، وأن تعبّر أيضاً عن التحسين المرغوب فيه بالأرقام. فمثلاً، يقرّر (جوي) أن تطوير طريقة فتح الحسابات في المكتب، سيساعد الشركة على تحقيق هدفها الإستراتيجي المتمثل في خدمة العملاء على نحو أكثر سرعة وكفاية. إن لعملية فتح الحسابات أثراً مباشراً في مستوى رضا العملاء. وهي ترتبط أيضاً بعمليات أخرى

على صلة بالموافقة على طلبات القروض، وذلك من قبيل تقييم التاريخ الائتماني لطالب القرض. ويصف (جوي) التحسين المرغوب فيه على أنه: (عدم اضطرار العملاء إلى تقديم المعلومات المالية أكثر من مرة واحدة من أجل فتح حساب لدينا).

ولتحديد الجدول الزمني، لابد من تحديد نقاط مرجعية يجب الوصول إليها لإنجاز التغيير المطلوب فيما يتعلّق بالعملية الإشكالية. ولابد أيضاً من تحديد الزمن المتوقع للوصول إلى كل نقطة من هذه النقاط المرجعية. فمثلاً، تتضمّن النقاط المرجعية في تحسين العملية التي حددها (جوي): وضع خريطة العملية الحالية لفتح حساب جديد خلال شهرين، وإجراء تجربة على العملية المعدلة عند نهاية الربع الثالث من السنة.

اجمع فريق تحسين العملية

حدّد الأفراد الذين سينفذون مشروع التحسين، على أن يتضّمن فريقك:

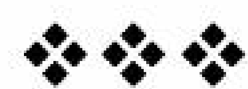
- **مديراً للمشروع:** اختر شخصاً ليقوم بدور مدير المشروع. سواء أأنت من قمت بهذا الدور، أم أيّ شخص آخر، على أن تكون لديه خبرة في العمل مع الآخرين على تنفيذ مهام محددة. وسيكون مسؤولاً عن إنجاز العمل في الوقت المحدد، وحل المشكلات جميعها المتعلقة به، إضافة إلى تحقيق أهداف المشروع.

- **مالكاً للعملية**: يكون مالك العملية مسؤولاً عن مواصلة تحسين العملية بعد أن يعيد فريق التطوير تصميمها. ومرة أخرى قد يكــون هذا الشخص أنت أيضاً. ويجب أن يكون مالك العملية على معرفة جيدة بالعملية المعاد تصميمها، وأن يكون منفتحاً علــى إمكانية إدخــال تغييرات أخــرى على العمليــة إن دعت الحاجــة إلى ذلك، وقادراً على ممارســة التأثير في الآخرين للقبول بالتغييــر. ويجب أيضاً أن يكون مالــك العملية مدركاً لمبــادئ التصميــم الفاعل للعمليــات، وقادراً علــى تتبع أداء العملية الجديدة باستخدام القياسات المناسبة، وعلى توثيق ما يتعلّق بالعملية (مثل، وضع المخططات الانسيابية، وإجراءات التشغيل القياسية، وقوائم الرصد).
- **مستخدمــي العملية**: وهــم الأفــراد الذين يعملــون في هذه العملية على نحوٍ مباشر؛ لذا اختر عينة ممثلة، وليس الأفراد الذين يبرعون في أداء العملية فقط.
- **المتشككين**: سيستفيد فريــق تطوير العملية أيضاً من وجود شخص أو شخصين من المتشككين الذين يمثّل وجودهم تحديّاً لعملية التصميم، ويولّد نقاشاً مفيداً عن الأفكار المطروحة.
- **اختصاصــي تيسيــر المشــروع**: إذا كان مشــروع تطويــر العمليــة كبيراً، فعليك بالتفكير في تضميــن الفريق اختصاصيّاً في تيسير المشروعــات، وهو شخص يملك خبرة في قيــادة اجتماعات فرق العمل. وغالباً ما يكون مدير المشروع قادراً على القيام بهذا الدور.

- **خبيراً في التقنية:** تؤدي التقنية دوراً في معظم العمليات. ومن هنــا تأتي أهمية إمكانية الاستعانة بخبير في التقنية ـ فمثلاً، يمكـن أن يكون هــذا الشخص مدير موقـع شبكة الاتصالات التابع للشركة، أو أحد محلّلي الدعم الفني.

ابدأ العمل بمشاركة جميعهم أفراد الفريق

ضـع قواعد أساسية لكيفية عمل أفراد فريق التحسين معاً. فعلى سبيل المثال، ما عدد الاجتماعات التي يجب تنفيذها من أجل مناقشة التقـدم ومعالجة التحديات؟ ومن سيكون مســؤولاً عن هذا الجانب أو ذاك مـن جوانب العمـل؟ وكيف يتبادل أفراد الفريـق المعلومات وحل الخلافات؟ ويمكن، عند الحاجة، أن تعمل من أجل كسب التزام مديرك بمبادرة التحسين هذه من خلال تقديم اقتراح أعمال مقنع يبين قيمة المشــروع. وأخيراً، قرّر مع مديرك متى يجب أن يقدم الفريق تقاريره عن سير العمل وكيف.



المرحلة الثانية
تحليل عملية الأعمال الحالية



والآن، بعـد أن خططت مشروع تحسين عملية الأعمال، فقد حان وقت الانتقال إلى المرحلة الثانية، وهي تحليل العملية التي وقع الاختيار عليها لتحسينها، حيث تتألّف هذه المرحلة من الخطوات الآتية:

- وضع خريطة العملية الحالية (توثيق طريقة سير العمل بموجب هذه العملية).
- تفحّص خريطة العملية لتحديد مشكلاتها.
- مقابلة أصحاب المصلحـة (وفيهم العملاء) لمعرفة وجهات نظرهم حول العملية.
- معرفة كيفية قيام المؤسسات الأخرى بهذه العملية.

بعد تتبع هذه الخطوات، يجب عليك وضع مجموعة من الوثائق التي تقدم وصفاً دقيقاً للعملية الحالية، وتتضّمن أفكاراً من أجل تحسينها.

رسم خريطة العملية

عندمـا ترسم خريطـة العملية التي تود تحسينهـا، عليك بتوثيق مختلـف الأنشطـة التي تجري في أثناء سير العمليـة. فمثلاً، يمكن أن تتألـف عملية فتح حساب جديـد؛ أي العملية التي يريد المدير المحلي للخدمات المالية، (جـوي)، تحسينها من أنشطة، مثل: الحصول على معلومات العميل الجديد، وطلب القرض، ومعالجة الطلبات، من لحظة استلامها وحتى اتخاذ القرار، ثم إرسال طلب القرض إلى قسم القروض لتحليل الأخطار، ثم الموافقة عليه.

ولتوثيــق خطوات العمليــة الحالية، يجبعليــك أن تجمع البيانات المتعلقــة بجوانــب العملية كلّهــا، مثل عدد مرات التعامــل خلال دورة العملية، ومدى تكرار حدوث العملية، وهكذا دواليك.

وبعــد ذلك، استخدم المعلومات التــي جمعتها في إنشاء خريطة العملية، وهو ما يسمّى (اللوحة الانسيابية) للعملية أيضاً،حيث تستخدم اللوحــات الانسيابية رموزاً محددة للتعبير عن المعلومات بدقة. ويضم الشكل رقم (1) تعريفاً لهذه الرموز. انظر إلى الخرائط التي تأتي بعده؛ لترى أمثلة على كيفية استخدام رموز المخطط.

الشكل رقم 1

رموز المخطط الانسيابي

الرمز	مثال	المعنى
مربع	استلام الطلب	نشاط يقوم به الشخص أو التقنية.

الشكل رقم 1 (تتمة)

رموز المخطط الانسيابي

معين	هل يمثل هذا معياراً؟	مراجعة، أو قرار يجب اتخاذه من قبل الشخص أو التقنية المعنية.
سهم	←	اتجاه سير العمل؛ يمكن أن يظهر السهم بين أي لوحتين من لوحات الرموز الانسيابية.
مثلث	حفظ الملفات	حفظ المواد أو المعلومات أو تخزينها.
دال كبيرة	انتظار	تأخير بسبب تجميع أو اختناق أو عطل في المعدات، أو بسبب الوقت المنقضي في انتظار تلقي معلومات.
بيضوي	توقف	بداية خريطة العملية ونهايتها.
دائرة	انظر الخريطة أ	إحالة إلى عملية أخرى.

أنشـئ نسـختين من (مخطط العملية الراهنة):

- **المخطـط الانسيابـي المكبّر:** عادة مـا يبيّن هذا المخطط الخطـوات التي تكوّن العناصـر الأكثر أهمية في العملية (من خطوتين إلى سبع خطوات).

الشكل رقم 2

المخطط الانسيابي المكبر

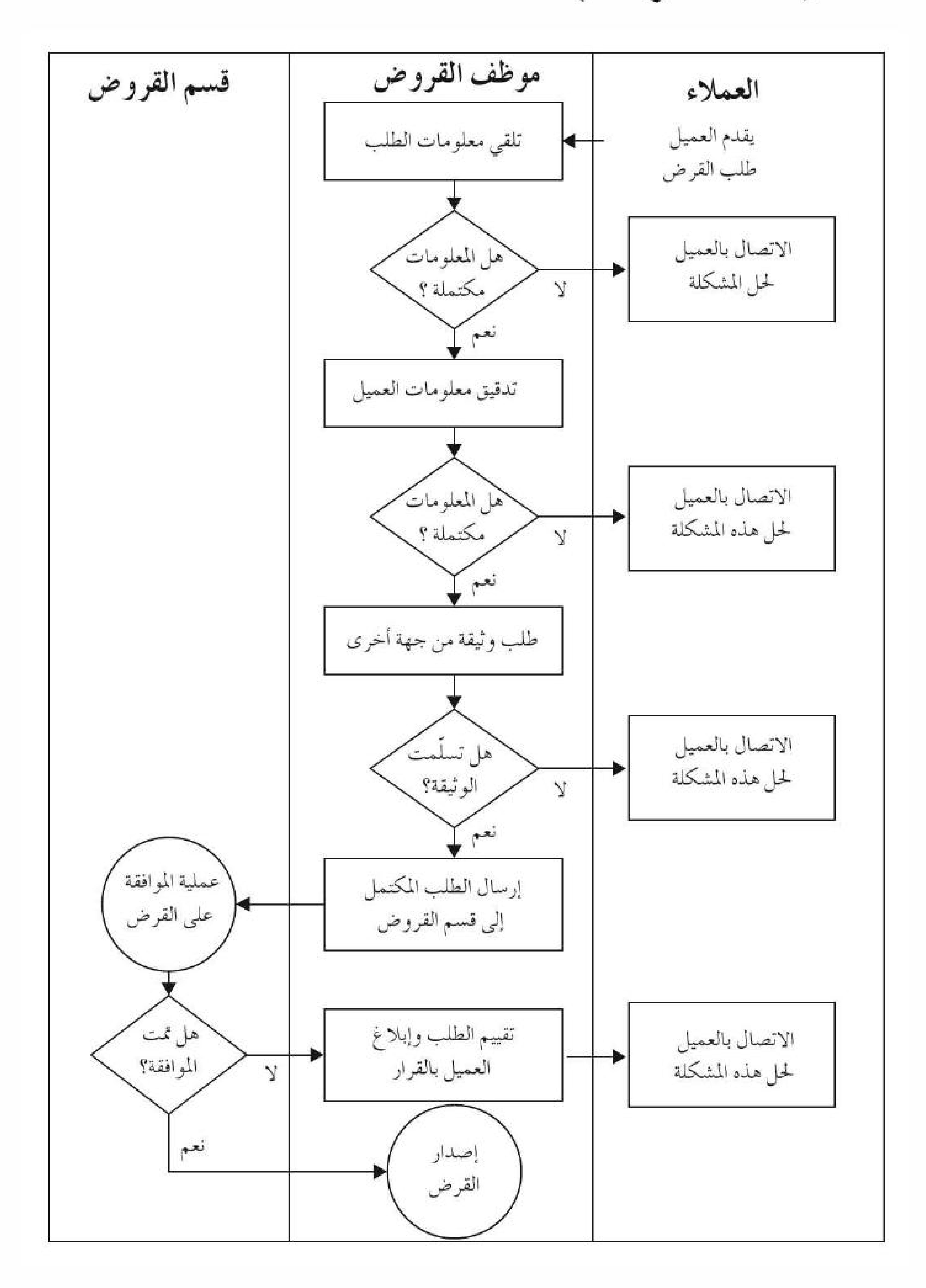


- **اللوحـة الانسيابيـة للنشاط الوظيفي:** تبيّـن هذه النسخة مـن (مخطط العملية الراهنة) خطوات تفصيلية أكثر ضمن العملية، إضافة إلى الألقاب الوظيفية للأشخاص العاملين في العملية، وإلى ذكر الأنشطة التي يؤديها كل شخص.

وفيما يأتي، مخطـط وظيفي للأنشطة الخاصة بالعملية الراهنة لفتح حسابات جديدة في مكتب (جوي):

الشكل رقم 3

مخطط (الحالة الراهنة)



دراسة الخريطة بحثاً عن المشكلات

ادرس كل مكوّن من مكوّنات خريطة العملية، واسأل نفسك أسئلة، مثل:

- أيّ النقاط تتعثّر عندها العملية، أو تتعرّض إلى تأخير؟
- أيّ النقاط يشعر الناس عندها عادة بالانزعاج والإحباط من العملية؟
- ما أجزاء العملية التي يظهر أنها تستهلك كمية غير منطقية من الوقت؟
- ما أجزاء العملية التي تفضي إلى نتائج منخفضة الجودة؟
- ما أجزاء العملية التي ينجم عنها تكاليف غير مقبولة؟

فعلى سبيل المثال، بعد دراسة المدير خريطة العملية لديه، فقد يتوصّل إلى أن فريقه قادر على توفير الوقت من خلال أتمتة بعض أجزاء العملية لزيادة الكفاية وزيادة رضا العملاء.

ولمزيد من الأفكار والاقتراحات، انظر (خطوات إنشاء اللوحة الانسيابية للنشاط الوظيفي).

خطوات إنشاء اللوحة الانسيابية للنشاط الوظيفي

1. **حـدّد حـدود العملية:** بالتعاون مع فريـق تحسين عملية الأعمال، حدّد الأنشطة أو القرارات التي تعّد بداية لتلك العملية ونهايتها.
2. **وثّق الألقاب الوظيفية للأشخاص المشاركين في العملية:** سجّل الألقـاب الوظيفية لـكل من يشارك في هـذه العملية على الجانب الأيمن لصفحة من الورق .
3. **أنشئ (ممـرات السباحة):** افصل بين الألقاب الوظيفية بخطوط أفقيـة أو رأسية. فيصبح لديك ما يعرف بِـ **ممرات السباحة** التي ستساعدك على متابعة عمل الأفراد، وتعرّف أوقات حدوث التوقف عن العمل، وتحدد أيضاً حالات عدم التوازن في العمل بين مختلف المشاركين في العملية.
4. **أضـف معلومات العمليـة التفصيلية:** أدخل لكل لقب وظيفي في المخطـط، مستطيـلاً يمثّل ما سيفعلـه الشخصـ المعني ضمن العملية. واكتب في داخل المستطيل، وصفاً لما يفعله ذلك الشخص، مثـل: (استلام الطلبات) أو (إنشـاء الملف). ثم أدخل في اللوحة أشكالاً معينة تمثّل القـرارات التي يجب على الأشخاص اتخاذها في أثناء تنفيذ العملية، واكتب داخل كل معين، أسئلة تشير إلى تلك القرارات. مثلاً، (هل اكتمل الملف؟)، أو (هل سُجّل الخروج؟).
5. **أظهر تتابع الأنشطة:** ضع رقماً لكل مستطيل ولكل معين في اللوحة الانسيابية للعملية من أجل الإشارة إلى تتابع تنفيذ أنشطة العملية. واحرص على أن يكون لكل مستطيل أو معين رقم يمّيزه.

مقابلة أصحاب المصلحة

قابـل أصحاب المصلحة في العملية، أي الناس الذين سيتأثرون بها، أو المهتمين بها، أو العاملين فيها. وقد يتضمن أصحاب المصلحة رؤسـاءك وأقرانك وموظفيك، بل حتى العملاء والموردين. ثم اسألهم عن رأيهم في العملية، وما الذي يعتقدون أنه يسير على نحوٍ جيد فيها، ومـا الذي يسير على نحوٍ سيّـىء، واطلب إليهم تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين العملية.

علـى سبيل المثـال، بعد أن درس (جوي) خريطـة إنشاء حساب جديـد، توصل إلى أن الفريق يستطيع توفيـر الوقت من خلال استلام وثائـق العملاء كلّها لحظة تقديـم الطلب، بدلاً من مراجعة العميل من أجل طلب الأوراق في وقت لاحق. وأدرك أيضاً أن العملية تتضّمن كثيراً مـن نقاط اتخاذ القرار، حيث يكون على الشخص المعني تقييم تقدم عملية القرض، وربما يكون عليه اتخاذ قرار تصحيحي. وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى أخطاء، وإلى تأخير في خدمة العملاء.

بـدأ (جوي) بمقابلـة أصحاب المصلحة. ومـن خلال حديثه مع موظفـي القروض، وجـد أنهم ينفقون معظم الوقت فـي تنسيق حركة الوثائـق بين العميـل وقسم القروض. وعلم أيضـاً أن العملاء نادراً ما يحضـرون الوثائق كّلها التي يتطلّبهـا القرض في أثناء زيارتهم الأولى (مثل وثيقة إثبات الدخل). وهذا ما يوجب على موظفي القروض متابعة هذه المعلومات في وقت لاحق من أجل استكمال معاملة القرض.

وعندما تقابل أصحاب المصلحة، عليك ألاّ تنسى سؤال العملاء عمّا يريدونه من العملية، ثم أعدّ تقريراً يشير إلى (الدرجة) التي يمنحها العملاء إلى فريقك فيما يخص كل شرط من شروط الحصول على القرض. وكذلك يجب أن يبيّن التقرير كيف يتوقع العملاء أن يكون الأداء المتميز فيما يخص كل شرط.

فمثلاً، يرغب عملاء (جوي) تقديم المعلومات مرة واحدة في أثناء تقديم طلب القرض (هكذا يكون الأداء المتميّز فيما يخص هذا الشرط). ولعلهم يودون تقييم الأداء في هذه النقطة بسبب انزعاجهم من الاضطرار إلى تقديم هذه المعلومات مرات عدة.

النقاط المرجعية

إضافة إلى مقابلة أصحاب المصلحة، اطلع على كيفية قيام المؤسسات الأخرى بهذه العملية التي ترغب في إعادة تصميمها؛ حيث من الممكن أن تشمل المؤسسات الأخرى الشركات المنافسة، والشركات المماثلة لشركتك من دون أن تكون منافسة مباشرة، إضافة إلى المؤسسات التي تعدّ (رفيعة المستوى) فيما يخص العملية المعنية. ويكون هدفك من العثور على نقاط مقارنة توليد أفكار إضافية من أجل إعادة تصميم العملية التي تعاني المشكلات.

وكي تولّد الأفكار المستنبطة من تلك المؤسسات، يمكنك اللجوء إلى مصادر، مثل شركات الأبحاث والشركات الاستشارية والدراسات الخاصة بهذا القطاع الاقتصادي والنقابات المهنية، وكذلك الأفراد الذين كانوا يعملون لدى الشركات المنافسة. ويمكنك أيضاً أن تتصل بالمؤسسات بنفسك، وأن تجري مقابلات سريعة مع مديريها ومسؤوليها التنفيذيين؛ لتعرف كيف تجري العملية المعنية لديهم.

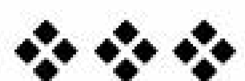
وللحصول على مزيد من المعلومات، انظر فقرة (نصائح من أجل البحث عن أفضل الأساليب، والعثور على نقاط مرجعية للعملية).

نصائح من أجل البحث عن أفضل الأساليب، والعثور على نقاط مرجعية للعملية

- ادرس كيفية قيام المنافسين المباشرين بالعملية التي تريد تطويرها، والمؤسسات العاملة في القطاع نفسه ولكنها لا تنافس شركتك بصورة مباشرة، وكذلك المؤسسات ذات المستوى الرفيع بصرف النظر عن القطاع الاقتصادي، ثم قسّم فريق تطوير العملية الذي أنشأته إلى مجموعات ثلاث، تكلف كلّاً منها بتناول فئة من فئات النقاط المرجعية المطلوبة.
- وللعثور على النقاط المرجعية الخاصة بأداء الشركات المنافسة للعملية المعنية، يمكنك التفكير في مصادر المعلومات الآتية:

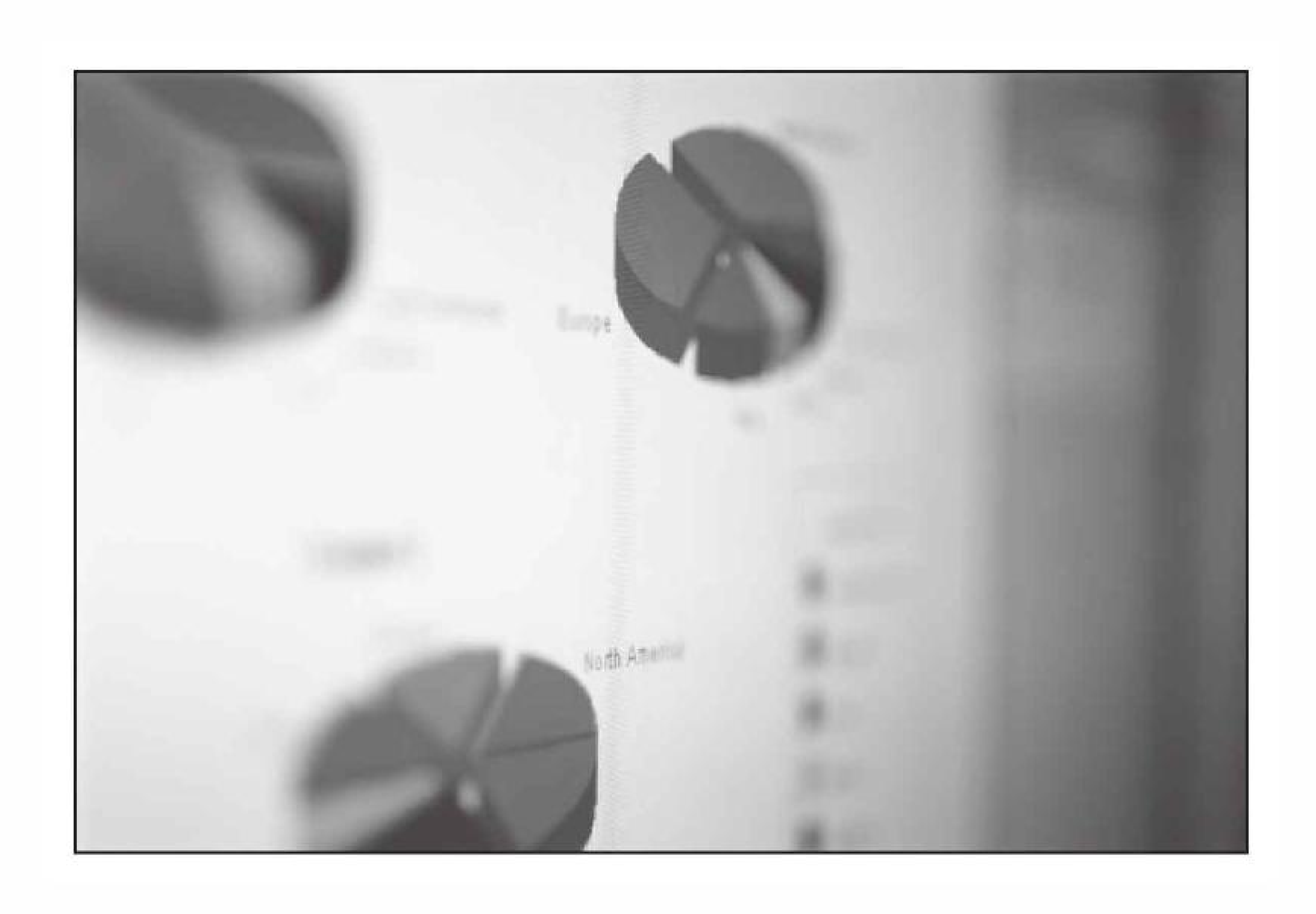
النقابات المهنية التي تجري دراسات تتعلّق بالنقاط المرجعية، والشركات المحاسبية والاستشارية المتخصصة في هذا القطاع الاقتصادي، والموزعين الذين يتعاملون بمنتجات المنافسين، والموظفين السابقين لدى الشركات المنافسة، والوثائق التي تنشرها الشركات المنافسة (مثل التقارير السنوية والمقالات الصحفية)، إضافة إلى عملاء الشركات المنافسة وموزِّديها.

- اكتب قائمة أسئلة تسألها للأفراد الذين تقابلهم، كأن تتضمّن القائمة أسئلة، مثل: (كيف تخلصتم من النقاط في هذه العملية التي تجعل الموظفين يشعـرون بالضيق والانزعاج؟) و (كيف تمنعون حالياً حدوث اختناقات في هذه العملية؟)
- أعِـدَّ فقرة افتتاحيـة يستخدمهـا أعضاء فريقـك في تقديم أنفسهم إلى من يقابلونهم؛ من أجل معرفة النقاط المرجعية قبل أن يطرحوا أسئلتهم عليهم.



المرحلة الثالثة

إعادة تصميم عملية الأعمال



لقد حلّلت العملية الحالية التي تريد تحسينها. وقد حان وقت قيام فريق (BPI) بإعـادة تصميمها؛ كي تعطي النتائج التي تأمل الحصول عليها.

تتألّف مرحلة إعادة التصميم من الخطوات الآتية:

- تصّور عملية أفضل من العملية الحالية.
- اختبار أفكار الفريق.
- التفكير في عواقب إعادة التصميم المحتملة.
- توثيق إعادة التصميم.
- جمع الملاحظـات الراجعة من أصحـاب المصلحة؛ لتدقيق العملية التي أُعيد تصميمها.

وعند الانتهاء من مرحلة التصميم، يجب أن يتوافر لديك مجموعة مـن الوثائق التي تصف إعادة التصميم المقترح، الذي حظي بموافقة الإدارة وبقية أصحاب المصلحة الرئيسيين.

تَصوُّر عملية أفضل من العملية الحالية

تصـوّر وبقيـة أفراد فريـق BPI، ما يمكن أن تكـون عليه العملية المثالية، واحرص على أن تعالج العملية المثالية بصورة مباشرة المشكلة أو الفرصة التي حُدّدت ضمن أهداف المشروع، واعتمد على المقابلات مع أصحاب المصلحة، والنقـاط المرجعية، وأنشطة مرحلة التحليل، والعصف الذهني مع أفراد الفريق لجعل العملية أفضل من ذي قبل.

وخلال عملية العصف الذهني، ضع المخطط الانسيابي للعملية (الراهنــة) جانباً، كي لا تتأثّــر الأفكار الجديدة بالحالــة القائمة، ثم فكّر في طرائق من أجل تحسين أداء العملية، كأن تفكّر أولاً في طرائق (تتجاوز توقعات العملاء). وهل يمكن إدخال تحسينات على دقة العملية وسرعتها وجودتها؟ وكيف يمكن تطوير العملية على نحو يجعل التعامل مع الشركة أكثر سهولة فيما يخص العملاء؟

وثانياً، فكّر في طرائق من أجل خفض النفقات. فمثلاً، هل يمكن إلغاء بعض الخطوات من العملية لتقليل عدد المواد اللازمة، أو لخفض كلفة الموارد المستخدمة؟ ثالثاً، العصف الذهني مع الفريق فيما يخص (تقليــل زمن دورة العمليــة)، أي الوقت الإجمالي الــذي يتطلبه إنجاز العملية. وهل يمكن إلغاء طلــب الاستيضاحات، أو المعلومات من أجل تسريع العملية؟

وإضافــة إلى العصــف الذهني فيما يخص التوصــل إلى طرائق تحسين العملية، يجب تقرير كيفيــة قياس أداء العملية الجديدة؛ لذا، حدّد مقاييس الأداء ذات الصلة بما يأتي:

- **رضا العملاء:** مثلاً: (عدد المكالمات الهاتفية التي يجب على العميــل إجراؤها مع الشركة قبل التوصل إلى حل مشكلته) أو (وقت الانتظار).
- **الجودة:** مثل: (عدد الأخطاء في التجميع).

- **الكلفة:** مثل: (مقدار ما ينفق على الأجزاء في ربع السنة).
- **زمن الدورة:** مثلاً: (عدد الساعات التي يتطلبها تجميع وحدة واحدة من المنتج).

توصّـل فريق (جوي) (BPI)، إلى عدد من الأفكار من أجل عملية أفضل، ومن تلك الأفكار:

- **طلـب الوثائـق مقدماً:** يجـري، بموجـب العمليـة الحالية، تدقيـق وثائـق العميل فـي مرحلة لاحقـة من سيـر العملية. فمثـلاً، يطلب إلـى العميل تقديـم إثباتات الدخـل بعد قبول طلـب القرض، مـا يسبـب تأخيراً يمتـد من يوم إلـى ثلاثة أيـام، يضطر معـه موظف القروض إلى الاتصـال بالعميل لطلـب الإثباتات. وقد كشفت مراجعة لتاريخ العملية، أن هذه الخطـوة أُدرجت فيما مضى لتجنّـب اكتشاف قسم القروض بعـد ذلك أنه لا يلبي الشروط الخاصـة بمعايير الدخل. ولما كانـت نسبة القروض المرفوضة تقـل عن 3%، فإنه ستجري في العمليـة الجديدة مطالبة العميل بتقديـم إثباتات الدخل مـع تقديم الطلـب. إن من شأن هـذا تسريع العمليـة وإلغاء النفقات الناجمة عن قيام موظف القروض بمراجعة الوثائق الخاصة بالطلب.
- **إضافـة منصب وظيفـي جديد:** يجب على موظفي القروض إدارة (دورة طلـب القرض)، بمـا فيها التحقّق مـن الوثائق

المقدمة ومعالجتها. ومن هنا تقع على هؤلاء الموظفين مهمة المتابعة بشأن أي أسئلة أو أي قضايا عالقة. وقد كان المقصود من هذه الخطوة ضمان تلقي العملاء الخدمة الشخصية من موظفي القروض، لكن من شأن هذا أن يحد من عدد القروض التي يستطيع الموظف الواحد معالجتها في وقت واحد؛ ما يقلّل من قدرة هؤلاء الموظفين على تحقيق مبيعات جديدة. لذا، فإن من شأن إيجاد وظيفة جديدة باسم (منسق إنتاج القروض) من أجل معالجة طلبات الوثائق المتكررة، تحرير وقت موظفي القروض والسماح لهم بتوليد فرص حسابات جديدة. إن وقت موظفي القروض مكلف، لا لأنهم يتلقون راتباً مرتفعاً وعمولة على كل قرض فحسب، بل أيضاً لأن الوقت المصروف في جمع الوثائق يبعد هؤلاء الموظفين عن عملهم في توفير فرص أعمال جديدة. ومن شأن إضافة منصب منسق إنتاج القروض أن يوفّر أموال الشركة؛ لأن مهمة الاتصال بالعملاء لا تتطلب في هذه الحالة أكثر من موظف إداري عادي.

ومن أجل مزيد من الأفكار، انظر فقرة (خطوات من أجل تصوّر عملية أفضل للأعمال).

خطوات من أجل تصوّر عملية أفضل للأعمال

1. **اكتب (قصصاً) تصف العملية المثالية:** اطلب إلى كل عضو من أعضاء فريق تحسين عمليات الأعمال كتابة تصور عن كيفية اعتزامه إدخال تعديلات على العملية كي يسعد العملاء، ويوفر الوقت، و/أو يقلّل النفقات. يمكن لأفراد الفريق كتابة التصور من وجهة نظر العميل، أو من وجهة نظر موظف من داخل العملية، أو من منظور شخص يراقب العملية من الخارج. ويستطيع أفراد الفريق أيضاً أن يستمدوا الأفكار من التجارب الجيدة والنقاط المرجعية في هذا المجال.
2. **اقرأ التصورات بصوت مرتفع:** اطلب إلى كل شخص قراءة تصوره أمام الآخرين وهم يصغون، واطلب إلى أفراد الفريق، عند إصغائهم إلى تلك التصورات، كتابة الأفكار التي تنال إعجابهم لاستعمالها في عملية إعادة تصميم العملية.
3. **توثيق الأفكار:** بعد قراءة التصورات كلّها، عليك كتابة قائمتين: أفكار إعادة التصميم التي أحبها معظم أفراد الفريق، والأفكار التي تتطلّب مزيداً من المناقشة.
4. **مناقشة الأفكار:** يجب مناقشة الأفكار حتى يصل الفريق إلى إجماع على تصميم واحد للعملية. وإذا تعذّر التوصل إلى إجماع، بعد سماع آراء أعضاء الفريق جميعهم، فلا بد من قبول وجود أكثر من تصميم واحد في هذه المرحلة.

اختبر أفكار فريقك

مـن الممكن أن يتصوّر الفريق عمليات عـدة جديدة، من شأنها تحسين العملية الحالية. وبعد جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، اختبر العمليـات المقترحة لتحديد العملية الفضلى، وفكر في آليات الاختبار الآتية:

- **أداء الأدوار:** اطلب إلى أفراد الفريق تمثيل العملية المقترحة كـي يتمكنوا مـن رؤية كيفية عملها، وكلّـف أحدهم بأداء دور العميـل، وكلف شخصاً آخر بـأداء دور الموظف الذي يتسلم الطلب، وهكذا دواليك. ثم أنشئ طلبات وعقوداً (غير حقيقية، لكنها واقعية تماماً)، واطلب إلى كل شخص أن يؤدي دوره في أثنـاء القيام بالعملية. وراقب مجريات الأمور كأن تبحث عن نقاط الاختناق، ومشكلات التنسيق، وغير ذلك من الصعوبات التي قد تؤدي إلى استبعاد الفكرة على أنها فكرة مثالية. فعلى سبيل المثال، نجد في أداء الأدوار الذي قام به فريق (جوي)، أن الشخـص المكلـف بلعب دور العميل يمـلأ استئمارة طلب قرض حقيقـي ويقدّمها إلـى المصرف، ثـم يتفقد (موظف القروض) الطلب يدويّاً، ويسجّل المعلومات التي يجب التحقق منها، ثم يقبل الطلب، ويسلمه بعد ذلك إلى قسم القروض.
- **التمرين:** ابـدأ بمدخـلات حقيقية، مثل الأوامـر، والعقود، والطلبـات - واطلـب إلـى الأفـراد الذين سينفـذون العملية

الحقيقية فــي المستقبل أن يحولوا هذه المدخلات الحقيقية إلى مخرجات. وابحث من جديد، عن الصعوبات والمفاجآت التي يمكن أن تشير إلى أن العملية المقترحة قد لا تسير على ما يرام.

- **المحاكاة الحاسوبية**: يقـدّم كثيـر مــن بائعــي البرمجيات تطبيقات حاسوبية تسمح للمديرين باختبار العمليات المقترحة وفـق نصوص متعددة؛ بهدف اكتشــاف نقاط الاختناق وغير ذلك من المشكلات المحتملــة. فإذا توافرت لديك مثل هذه البرمجيات، فعليك التفكير في استعمالها من أجل تقييم أفضل العمليات التي اقترحها الفريق.

سيساعدك اختبار الأفكار على إجراء التصحيحات في أثناء عملية التصميــم، أي عندما يكون إجــراء التصحيح أمراً سهلاً وغير مكلف. وقد يساعدك هذا أيضاً على اكتشاف وجود مشكلات صغيرة في العملية لم يلاحظها أحد من قبل. ففي أثناء تمثيل فريق (جوي) العملية، على سبيــل المثال، يطلــب موظف القروض الوثائق مــن (العميل)؛ فيجيبه العميــل: (أي وثائــق؟ لقد سلمتكم الطلب). ويــدرك (جوي) أن تزويد العمــلاء بقائمة تبيّــن الوثائق الواجب تقديمها عنــد التقدم للحصول على قرض يسهم في تسريع عملية تقديم الطلب. ومن شأن ذلك أيضاً أن يقلل (انزعاج) العميل.

فكّر في تبعات التصميم الجديد

من أجل مزيد من تقدير قابلية تطبيق العملية المعاد تصميمها، عليك أن تناقش فريقك في الآثار المؤسسية للتصميم الجديد. ويجب أن يتناول النقاش الكيفية المحتملة لتأثير العملية الجديدة في هيكلية الشركة وموظفيها وعملائها وأنظمتها. وترد أمثلة على ذلك في جدول (دراسة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد).

واعتماداً على طبيعة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد، فقد تقرر ضرورة إدخال تعديلات على العملية التي يقترحها الفريق.

جدول رقم 3

دراسة التبعات المؤسسية للتصميم الجديد

الجانب المؤسسي	هل تتطلب العملية الجديدة...
الهيكلية	إيجاد وظائف، أو أقسام أو علاقات جديدة، أو إجراء تعديلات كبيرة على الهيكليات القائمة.
الموظفون	مهارات جديدة، ومعارف، وخبرات يجب اكتسابها عبر تدريب الموظفين الحاليين أو تعيين موظفين جدد.
العملاء	خطط تسويق جديدة أو غير ذلك من أشكال التواصل لإبلاغ العملاء بإعادة تصميم العملية ومساعدتهم على استخدامها.
الأنظمة	أنظمة جديدة تماماً، كالبنية التحتية المعلوماتية الجديدة، أو التعديلات المهمة على الأنظمة الموجودة.

فمثـلاً، قد يدرك (جـوي) أن إنشـاء وظيفة جديـدة تحت اسم (منسـق إنتاج القروض) يمكـن أن تغري موظفـي القروض بالتراخي فيمـا يخـص جـودة عملهـم. وهذا مـا جعلـه يقـرر إيجـاد مقاييس لتحديـد النواقصـ فـي الطلبات التـي يعالجها كل واحـد من موظفي القروضـ، وتحديد مقـدار العمـل الـلازم لاستدراكها. هـذا إضافة إلـى جعل هـذه المقاييس جزءاً من عمليـة المراجعـة الرسمية لأداء موظفي القروض.

توثيق التصميم الجديد

وثّق النسخـة الأخيرة من إعادة التصميم عـن طريق استخدام مخطط انسيابـي للأنشطة، واحذف التفاصيـل المتعلقة بِ (من يقوم بماذا؟)، حيث سيأتي دور هذه المعلومات فيما بعد. أما الآن، فعليك أن تحصل على نسخة بسيطة نسبيّاً للعملية من أجل تقديمها إلى المعنيين؛ طلباً لملاحظاتهم وأفكارهم.

إن القائد الذي ينتصر في المعركة يجري حسابات كثيرة في رأسه قبل خوض معركته.

– سن تزو

دقّق التصميم الجديد

قـدّم المخطـط الانسيابي للنشـاط إضافة إلى معلومـات تتعلّق بكيفيـة توصلك إلـى الأفكار الجديدة فيما يخص العملية المقترحة، إلـى أصحاب المصلحة. والراجح أن يكـون مديرك واحداً من هؤلاء، إضافـة إلى أشخاص آخرين فـي الشركة ربما يكون لتغيير العملية أثر فيهم، ثم اطرح الأسئلة الآتية على أصحاب المصلحة:

- (هـل تؤدي هذه العملية، وفق تصميمها الجديد، إلى معالجة مشـكلات الأداء التي جرى تحديدها فـي أهداف المشروع؟ وهل تمكّننا من الاستفادة من فرص مهمة؟)
- (مـا المشـكلات المحتملـة التي تعتقـد بروزها فـي العملية المقترحة؟)
- (ما الاقتراحات التي ستقدمها لتحسين كفاية العملية من حيث تحقيق أهداف المشروع؟)
- هـل تعتقد أننا أغفلنا شيئـاً مهمّاً، في رأيك ؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما ذلك الشيء؟)

مـن خلال طلب إسهام أصحاب المصلحـة، تكون قد بدأت بناء الدعم اللازم للعملية التي صاغها فريقك. فعندما يقدّم الناس أفكاراً تخص تغيير عملية ما، فهم غالباً ما يشعرون بمزيد من الالتزام تجاه هذه العملية. انظـر إن كنت في حاجة إلى مزيد من مراجعات العملية المقترحة من أجل إدراج بعض التغذية الراجعة.

انظــر فقرة (نصائح من أجــل إعادة تصميم عمليــة الأعمال)؛ للحصول على مزيد من المعلومات.

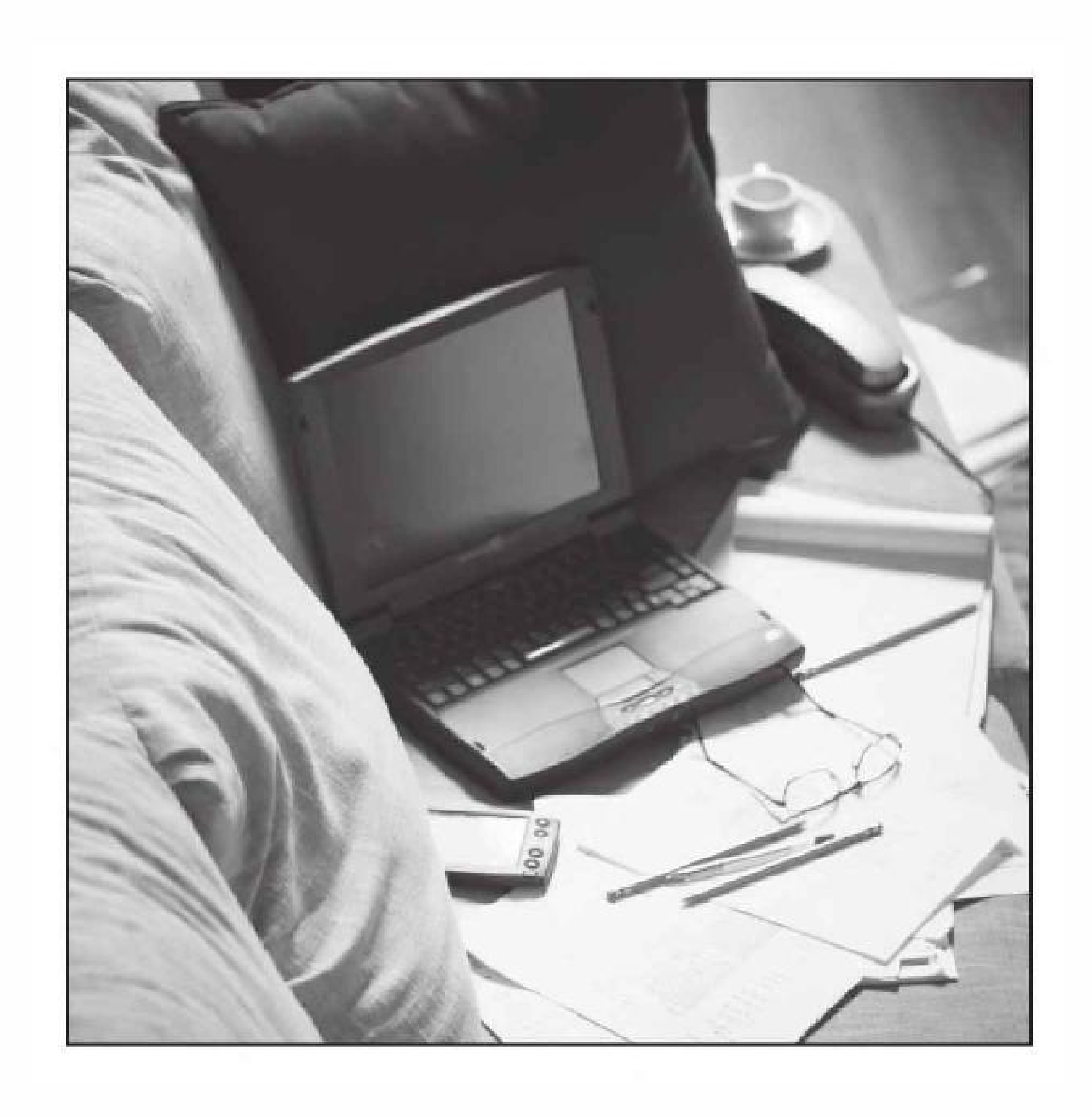
نصائح من أجل إعادة تصميم عملية الأعمال

- غيّر العملية على نحوٍ يقدم قيمة يرغب العميل في توافرها، مثل المزيــد من السرعة والكفاية، والدقة، وتقليل الكلفة، أو وجود نقطة تواصل وحيدة بين العملاء والشركة.
- لا تسمح للألقاب الوظيفية، أو المسؤوليات والمواقع الحالية، بأن تكون مقيدة لعملك. فإذا كنت في حاجة إلى إنشاء وظيفة جديدة؛ لجعــل العملية تسير على نحو أكثر فاعلية، فلا تتردد في تنفيذ ذلك فعلاً.
- إذا كانت مدخلات العملية تكوّن (مجموعات) طبيعية، فلا تتردد في إنشاء عملية منفصلة لكل مجموعة من هذه المجموعات.
- وجّه جهودك، منذ البدايــة، نحو أهم ما يسبب ضياع الوقت، مثل النقاط التي تتطلب كثيراً من الانتظار، أو الحركة، أو إعادة العمل.
- عندما يكون القيام بخطوات مختلفة على نحوٍ مستقل ممكناً، من دون حاجة إلى وجود تسلسل بعينه، فكّر في إنشاء عمليات متعددة يمكن أن تجري على التوازي.
- تفحّص منطق التسلسل الحالي للخطوات في العملية الحالية،

واسأل نفسك إن كان من شأن العملية أن تسير على نحو أكثر سرعة أو أكثر كفاية إذا أعدت ترتيب خطواتها.

- ابحث عن فرص لإلغاء المراجعات غير الضرورية للجزء المكتمل من العمل. فعندما يعرف الناس أن عملهم سيخضع للمراجعة مرات عدة، يتضاءل لديهم الحافز الذي يجعلهم يقومون بالعمل على نحوٍ صحيح.
- ومن أجل تقليل عدد خطوات العملية، حاول إلغاء ضرورة موافقة الأفراد أو توقيعهم على أنشطة لا يعرفون عنها شيئاً كثيراً. وادفع بعملية اتخاذ القرار إلى الأسفل، أي إلى حيث يجري العمل الفعلي بدلاً من ذلك.
- حدّد الفرص المتاحة لتبسيط الخطوات التي تتسم بتعقيد لا ضرورة له.
- اجعل عدد المساهمين في العملية أقل ما يمكن؛ ما يؤدي إلى تقليل عدد الاختناقات والمشكلات المحتملة.
- حدّد نقاط وجود المشكلات في العملية من خلال سؤال الأفراد المشاركين فيها عن المواضع المزعجة، ومن خلال سؤالهم عن سبب انزعاجهم على وجه التحديد. فقد تتضمن إجاباتهم أشياء، مثل: (عندما يصلني هذا الجزء من العمل أجد معلومات ناقصة).
- من أجل تحديد نقاط الاختناق في العملية الحالية؛ زد المدخلات المارة عبرها، وزد من سرعة أداء العملية؛ ما يجعل نقاط الاختناق أكثر وضوحاً في ظل هذه الظروف.

المرحلة الرابعة
احصل على الموارد اللازمة



الآن، وبعد أن توصّل فريـق تطوير العملية التي تعاني المشكلات إلــى إنشاء تصميم جديد لها، حان وقـت تحديد الموارد التي يتطلبها وضـع التصميم الجديد موضع العمل، وحــان وقت الحصول على هذه الموارد أيضاً. وبغض النظر عن الوحدة التي تعمل فيها ضمن الشركة، يمكـن أن تتطلّب هذه المرحلة تعاونـاً بينك وبين عدد من الوحدات أو الأقســام الأخرى. وإذا كان مجال تغيير العمليــة المقترح كبيراً، فمن المحتمـل أن تكون فـي حاجة إلى العمل ضمن تعاون وثيق مع واحدة أو أكثر من المجموعات الآتية:

- الموارد البشرية
- تقنية المعلومات
- المالية

وعندما تنهي هذه المرحلة من مراحل مبادرة تطوير العملية، يجب أن تكون الموارد التي تتطلبها هذه المبادرة قد توافرت كلّها.

فهم أنواع الموارد

يمكن أن تتنوّع الموارد اللازمة تنوعاً كبيراً، بحسب درجة تعقيد العملية الجديـدة واتساع إطارها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشتمل عملية التغيير على:

- **أدوار وظيفية جديدة أو معدّلة:** مع تزايد العمل على تطوير العمليــات يمكــن أن تجــد نفســك في حاجــة إلــى الاستعانة

باستشاريين أو بجهات خارجية لأداء العملية التي أعيد تصميمها، أو يمكن أن تلجأ إلى إحداث تغيير في المسؤوليات الوظيفية للعاملين الحاليين؛ كي يتمكّن كل منهم من أداء جزء من العملية الجديدة. ويمكنك أيضاً تعيين موظفين جدد للقيام بالعملية المعنية. فمثلاً، قد يقرّر فريق تطوير العمليات في شركة (سيلزكو) إنشاء عمليات بيع موجهة إضافية؛ ما يتطلّب توزيع موظفي المبيعات الحاليين على مناطق أصغر حجماً. وهذا يعني أن على الشركة تعيين عدد من موظفي المبيعات الجدد في كل منطقة من المناطق الجديدة.

- **معدات أو تقنية جديدة:** تتطلّب إعادة تصميم بعض العمليات استخدام معدات جديدة أو تقنية جديدة. وإليكم مثالاً توضيحيّاً على ذلك: فقد رأت شركة (نيوبراند) ضرورة تبادل المصممين الملفات الإلكترونية فيما بين موظفي التسويق وموظفي تطوير المنتجات على نحو أكثر سهولة؛ كي تتمكّن من جعل عملية تصميم المنتجات أكثر كفاية. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتمكن المصممون من طباعة نسخ ورقية من تصاميمهم بسرعة أكبر من ذي قبل. ولدعم هذه التغييرات، قررت الشركة شراء برمجيات رسوم ومعدات طباعة جديدة.
- **مكان عمل جديد حيث ستوضع المعدات والتقنية الجديدة، أو حيث يمكن للموظفين أداء العملية الجديدة:** فمثلاً، يدرك فريق تطوير العمليات في شركة (نيوبراند) أن الشركة

ستحتاج إلى تخصيص مكان في قسم التصميم من أجل معدات الطباعة الجديدة.

- **الدعم من جانب خبراء تقنية المعلومات:** فمثلاً، تتطلّب الطريقة الجديدة، من شركة (بيغكو)، في تقسيم السوق إلى قطاعات، وإجراء أبحاث على السوق، إضافة برمجيات من أجل إدارة العلاقة مع العملاء، وربط هذه البرمجيات بقواعد البيانات الحالية الخاصة بعملاء المؤسسة.

ماذا كنت ستفعل؟

التحسين الأقصى للعمليات في شركة (إكستريم جير)

تتولى (لين) رئاسة فريق مبيعات محلي في شركة (إكستريم جير)، وهي شركة خاصة بالملابس والمعدات الرياضية. وقد أدركت (لين) حديثاً أن الفرق المحلية الأخرى تدير عمليات تفوق ما لدى فريقها. وعندما قابلت عدداً من موظفي المبيعات العاملين في فريقها لتعرف كيف يقومون بمسؤوليات وظائفهم، اكتشفت أن كل موظف مبيعات يتوّلى بنفسه إدارة برنامجه الزمني، حيث يرتب زيارة أكبر عدد ممكن من العملاء خلال يوم عمل واحد. وفي الوقت الفاصل بين الزيارة والأخرى، يحاول الموظفون إجراء اتصالات هاتفية أو عبر شبكة الاتصالات مع عملاء آخرين حاليين أو محتملين لترتيب مواعيد معهم.

استخدمت (لين) هذه المعلومات في إنشاء لوحة انسيابية (للحالة الراهنة)، تصور العملية التي يستعملها مندوبوها في قسم المبيعات لحجز المواعيد مع العملاء. وقد أظهرت اللوحة الانسيابية وجود مشكلة مهمة على نحو واضح تماماً: فكلما كان لدى مندوب المبيعات عدد أكبر من الزيارات في اليوم الواحد، صار لديه وقت أقل للاتصال بالعملاء الحاليين والمحتملين لتحديد مواعيد من أجل لقائهم في الأيام الآتية. وإن قلة الوقت المتاح لإجراء الاتصالات اللازمة، تعني تراجع عدد الزيارات التي يُحجز مواعيد من أجلها. وتعني قلة الزيارات، كذلك، تراجع عدد العمليات وتباطؤ نمو الأعمال.

أدركت (لين) أن عملية وضع المواعيد الزمنية لاتصالات المبيعات في حاجة إلى إعادة تصميم، لكنها غير واثقة من كيفية القيام بذلك.

هل يجب عليها أن تجعل موظفيها ومديرها يطلعون على لوحة (الحالة الراهنة)، وأن تطلب إليهم أفكاراً من أجل تطوير العملية؟ أم أن عليها تحدي مندوبي المبيعات لتصور عملية مثالية؟ بل لعل من الأفضل، أن تأمر بعدد من التغييرات السريعة السهلة التي من شأنها توليد آثار فورية. لقد ازدادت حيرة (لين)؛ لأن كل خيار من هذه الخيارات يبدو لها معقولاً.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح الموجّه حلاً في فقرة (ماذا كنت ستفعل؟).

ولابد من مشاركة عدد من خبراء قسم تقنية المعلومات في الشركة في هذا الأمر؛ لضمان العمل السليم للبرمجيات الجديدة بالتوافق مع قواعــد البيانات الحالية، وحــل أيّ مشكلات قد تظهر فيما يتعلق بعمل المنظومة الجديدة.

- **التدريب:** مثــال توضيحي: بعــد أن صارت برمجيــات إدارة العلاقة (CRM) مع العملاء في شركة (بيغكو) جاهزة، صارت الشركة في حاجة إلى تدريب موظفي التسويق وخدمة العملاء على استخدام هذه التقنية الجديدة.
- **مسؤوليات ومقاييس إدارية جديدة:** غالباً ما تُوجد العمليات الجديدة مسؤوليات جديدة تحتاج إلى إدراجها ضمن أنشطة الإدارة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يحتاج المدير، في قسم ما طوّر عملياته تطويراً شاملاً، إلى البدء بتقييم أداء موظفيه تبعاً لمعايير جديدة مستمدة من العمليات التي أعيد تصميمها.

ومــن الطبيعــي أن توجــد حــالات كثيــرة مــن تغييــر العمليــات صغيــرة الحجــم ولا تتطلــب مــوارد مهمــة. فمثــلاً، يمكــن أن يحتاج (جــوي)، من أجل تنفيذ العملية التــي أعيد تصميمها لإنشاء حسابات جديــدة، إلــى أشخاص مــن المــوارد البشريــة لصياغــة التوصيف الوظيفــي الخاص بالمنصــب الوظيفــي الجديــد الذي أطلقنــا عليه اسم (منسق إنتاج القروض).

وقد يحتــاج (جوي) أيضاً إلى مساعــدة شخص من قسم تقنية المعلومــات لضمان استخدام موظفي القروض الأدوات الصحيحة في إدخال المعلومات الخاصة بالعملاء.

الحصول على الموارد

بعد أن حددت الموارد اللازمة من أجل تنفيذ عمليتك الجديدة، يجــب عليــك معرفة كيفية الحصــول على هذه المــوارد. ولبناء البنية التحتية اللازمة، وجمع المــواد الضرورية، ستحتاج،على الأرجح، إلى العمل مع أقسام أو وحدات أخرى في الشركة. فمثلاً، إذا كانت العملية التي أعيد تصميمها في حاجة إلى كمية كبيرة من المعدات الجديدة، أو التقنية، فمن الأرجح أنك ستطلب هذه المواد عن طريق قسم المشتريات أو قسم تقنية المعلومات في الشركة.

وإذا نشأت حاجة إلى تدريب عدد كبير من الأفراد على استخدام العمليــة الجديدة، فقد يجب عليك العمل مع قسم الموارد البشرية من أجل إقامة ورشات عمل، أو إجراء دورات في هذا الشأن. أما إذا كانت العمليــة الجديدة تتطلّب تدريب شخص واحد فقط على مهمة واضحة نسبيّــاً لا تستدعي إحداث تغيير في المسؤوليات الوظيفية، فأنت لست في حاجــة إلى معونة رسمية من جانب المــوارد البشرية. وقد يمكنك فــي هذه الحالــة الاكتفاء بمطالبة أحد موظفي قسمــك بأن يجتمع مع الموظف المعني بالتدريب ليشرح له المهمة الجديدة.

ماذا كنت ستفعل؟

هـل تتذكر سـؤال (لين) فيمـا يخص الطريقـة الفضلى لتطوير عمل فريقها من أجل برمجة مواعيد المبيعات؟

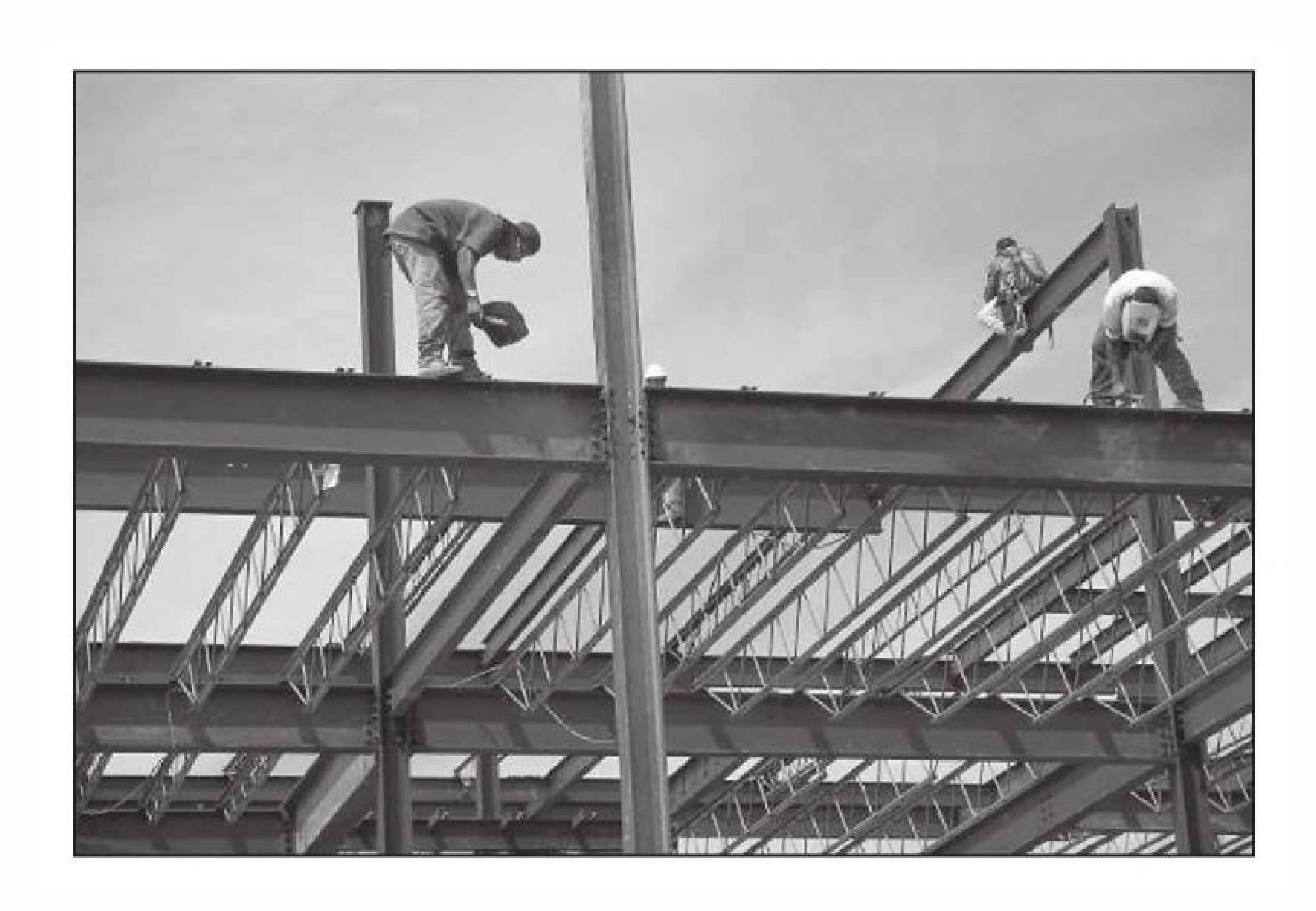
إليك ما يقترحه الموجّه:

ليس على (لين) أن تجعـل فريقها ومديرها يطلعـون على لوحة الحالـة الراهنة؛ لأن من شأن ذلـك أن يجعل كل من يطلع على اللوحة شديـد التأثر بالوضع الحالي. ولا يجب عليها أيضاً تقرير كيفية إعادة تصميـم عملية برمجة مواعيـد المبيعات، لأنها قد تُغفـل أفكاراً ذات قيمة يدركها الأفراد الذين يعملون ضمن هذه العملية، إضافة إلى أفكار أصحاب المصلحة.

لذا، فإن أفضل ما يمكن أن تقوم به (لين)، هو وضع لوحة الحالة الراهنـة جانباً، وأن تشجع أعضاء الفريـق جميعهم على تصور عملية أفضـل من العملية الحالية. ويمكنها أن تساعدهم على توليد مجموعة واسعة من الأفكار عبر عقد جلسات عصف ذهني تطلب خلالها النظر في أسئلة، مثل:

- (كيف نحب أن نرى هذه العملية تعمل، في عالم مثالي؟)
- (كيف نستطيع تحقيق مزيد من أهدافنا؟)
- (ماالذي نستطيع فعله لتجاوز توقعات الأداء؟)

المرحلة الخامسة
تنفيذ عمليات الأعمال التي أعيد تصميمها



بعـد توافر المـوارد اللازمة، واكتمال تصميـم العملية، واختبار ذلـك التصميم، فقد أصبح كل شـيء جاهزاً لتنفيذ العملية التي أعيد تصميمها. وهذا يعني أنك ستبدأ فعليّاً باستخدام العملية الجديدة في مؤسستك.

يـرى عدد كبير من الخبراء، أن التنفيذ هو الجزء الأكثر صعوبة في تطوير العمليات. ،كي تعزز فرصة نجاح مسعاك، عليك التفكير في مرحلة التنفيذ بوصفها مؤلفة من الجزأين الآتيين:

- فهم العقبات التي تعترض التنفيذ.
- المضي في تنفيذ العملية الجديدة.

فهم العقبات التي تعترض التنفيذ

قبل تنفيذ عمليتـك الجديدة، لابد لك من فهم العقبات الشائعة التي تعترض عـادة تنفيذ العمليات المعاد تصميمهـا. وعليك، أيضاً، أن تسـأل نفسك إن كنـت قد اتخذت الخطوات اللازمة تفادياً من تلك العقبـات. ستجد أمثلة على ذلك ضمن جـدول (العقبات الشائعة التي تعترض التنفيذ).

يمكنـك تفادي كثيراً من تلك العقبات من خلال الاستعداد، منذ وقت مبكر، في أثناء العمل على تطوير العملية. فمثلاً، يمكنك مساعدة المديريـن والموظفيـن على تعرّف أهميـة تغيير العمليـة، إضافة إلى

الطلب إليهـم المساعدة على إعادة التصميـم. وكلّما شاركوا بصورة أكثـر، ازداد فهمهم لقيمة التغيير، وكذلـك ازدادت مساندتهم لتنفيذ التغيير. فعلى سبيل المثال، تساعد مطالبة الناس المشاركة في اختبار العملية الجديدة، على معرفة أن التغيير أمر ممكن، وتجعلهم يساهمون في التنفيذ أيضاً.

جدول رقم 4

العقبات الشائعة التي تعترض التنفيذ

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
المقاومة من جانب الموظفين	يحمل كل تغيير في العمليات افتراضاً ضمنيّاً مفاده أن الناس كانوا يقومون بأشياء غير صحيحة في العملية القديمة. لذا، يمكنك توقع شيء من المقاومة للعملية الجديدة من قِبَل الموظفين، ولاسيما إذا لم يتمكنوا من رؤية مكاسب إجراء التغيير.	تقبّل مخاوف الموظفين من خلال الإشارة إلى أن العملية الجديدة ستحل المشكلات التي كانت تسببها لهم العملية القديمة. وبيّن لهم أيضاً أن اعتماد العملية الجديدة سيعود عليهم بفوائد جمة. واشرح في وقت مبكر أيّ تغيرات على حجم العمل، والتعويضات التي سترافق العملية الجديدة.

جدول رقم 4 (تتمة)

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
المقاومة من جانب المديرين	إذا كانت العملية المعاد تصميمها تتعلّق بعدد من الأقسام أو الوحدات، فسيكون ظهور نزاعات وقت التنفيذ ممكناً. وعلى وجه الخصوص، يمكن أن يكون مديرو بعض الوحدات غير مستعدين لتغيير طريقة عملهم بهدف وضع العملية الجديدة موضع التنفيذ.	لا بد من معالجة هذه المسألة قبل التنفيذ، أي خلال مرحلتي التطوير والاختبار إن كان هذا ممكناً. ويجب أن يدرك المديرون أن دعم العملية الجديدة يجعل عملهم أكثر سهولة، ويمكّنهم من أداء أفضل. وكي تفوز بدعمهم؛ عليك إلقاء الضوء على المشكلات التي تسببها العملية القديمة، وعلى انعكاس هذه المشكلات على أدائهم. لذا، أكّد على قدرتهم على تطوير الأداء في ظل العملية الجديدة وعلى استفادتهم منها.

جدول رقم 4 (تتمة)

العقبات	شرح مع مثال	سبل تجنب العقبات
عدم وجود (بطل) لدفع الأمور إلى الأمام	يتطلب تغيير العملية وجود (بطل)، أي شخص يقدّم دعماً تنفيذيّاً للمشروع. وفي حالات تغيير عمليات كبيرة، يمكن أن يؤدي المدير التنفيذي أو قائد رفيع المستوى في المؤسسة دور البطل. يوفّر هذا البطل الصلاحيات التنفيذية اللازمة لإجراء التغييرات على العملية وإعادة التكليف بالمسؤوليات.	إذا لم يتوافر بطل للمشروع، فما كان للمشروع أن يبدأ أصلاً. وإذا تغيّر البطل، أو فقد اهتمامه بالأمر، فعليك بتذكيره بالقيمة التي يحدثها تطوير العملية. احرص على أن يكون دعم البطل للمشروع واضحاً لبقية المديرين والموظفين المعنيين. ولا يعد إصدار مذكرة أو إرسال بريد إلكتروني كافياً لذلك. إن الناس يحتاجون إلى رؤية أن البطل سيتخذ القرارات الصعبة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.

انظر فقرة (نصائح من أجل التغلب على المقاومة التي تواجه العملية المعاد تصميمها) طلباً للمزيد من المعلومات.

الصعوبات التي نحسن التعامل معها تصبح فرصاً نربحها.

– ونستون تشرشل

نصائح من أجل التغلب على المقاومة التي تواجه العملية المعاد تصميمها

- أشـرك أصحاب المصلحة (أي شخص يتأثر بتغيّر العملية) في إعادة تصميم أيّ تحسين توصي به؛ إذ يزداد احتمال دعم الناس للتغيير الذي ساعدوا على إيجاده.
- اطلـب إلى أصحاب المصلحة إبـداء رأيهم فيما يخص لوحة (الحالة الراهنة) للعملية، وإعادة التصميم الذي أعددته، خلال مرحلة التنفيذ الفعلي.
- عليك دعوة أصحاب المصلحة جميعهم، وفيهم من يبدو أنهم يقاومون التغيير، إلى إبداء آرائهم فيما يخص إعادة التصميم. وسجّل مخاوفهم في سجل الملاحظات، وأخبرهم أن فريقك يـدرك هذه المخـاوف. فقد تكون لدى هـؤلاء الأفراد وجهات نظر سليمة لابد من معالجتها ضمن إعادة تصميم العملية.
- عند اقتراح إعادة تصميم العملية، يجب عليك أن توضّح تماماً أن العملية هـي المشكلة وليس الأفـراد العاملين فيها. فغالباً مـا ينحو الأفراد الذين عملوا في عملية معينة زمناً طويلاً إلى التباهي بعملهم، وقد يجدون صعوبة في قبول التغيير.
- يجب عليك أن تظهر، في مرحلة مبكرة من الجهود الرامية إلى إعادة تصميم العملية، تقديرك لما أنجزه الأفراد الذين عملوا

ضمن هذه العملية في الماضي؛ إذ سيجعلهم ذلك يفهمون أن المشكلة غير كامنة في عملهم، فيصبح الانفتاح على فكرة التغيير سهلاً عليهم.

- أعلن عن سبب إعادة تصميم العملية خشية اللبس؛ لأن ذلك سيساعد الناس على رؤية مكاسب نقل هذه العملية إلى مستوى أداء جديد.
- صف كيفية تغييرك العملية المعنية، وصف كيفية مشاركة كل شخص.
- اشرح (ما تحققه العملية لهم) إذا أسهموا في تطويرها. فمثلاً، (سنكتسب مزيداً من العملاء ما يجعلنا نحصل على علاوات أكبر).
- حدّد الأفكار أو الفرضيات التي تقف وراء المقاومة التي تواجهها العملية الجديدة وعالجها. فمثلاً، إذا قال أحد الأفراد: (لن تنجح هذه البرمجية الجديدة)، فاسأله: (ما الذي يمكن أن يجعلك تغير فكرتك هذه؟) فإذا أجاب: (أريد ما يثبت أنها نجحت في شركة أخرى)، فعندئذٍ يكون عليك أن تقدّم الدليل الذي يطلبه.
- اطلب إلى الذين يقاومون التغيير، المشاركة في مقابلات تحديد النقاط المرجعية للعملية (أو دعهم يستمعوا إليها)، أي حيث يقابل أفراد فريق تطوير العملية أشخاصاً من مؤسسات أخرى نجحت في عمليات تشبه العملية التي أعاد فريقك تصميمها.

المضي في تنفيذ العملية الجديدة

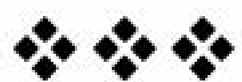
عندما تصبح مستعدّاً لتنفيذ العملية الجديدة، عليك القيام بالخطوات الآتية:

1. **تواصَل:** اجعل الناس على اطلاع باقتراب تنفيذ العملية الجديدة، وامنح الجميع: المديرين والموظفين وبقية المشاركين في العملية، وقتاً ليفهموا، أو ليتذكروا سبب الحاجة إلى العملية الجديدة، وما تلك العملية، وكيف ستكون الأمور مختلفة بل أفضل ممّا سبق، ومن الذين شاركوا في المشروع، وما الذي سيحدث عندما تصبح العملية الجديدة جزءاً من الأعمال اليومية. وفي معظم الحالات، يكون أكبر قدر ممكن من التواصل شيئاً إيجابيّاً.
2. **ثقّف الأفراد ودعهم يألفون العملية:** عليك بناء فهم تفصيلي لكيفية سير العملية الجديدة، وذلك من خلال (تمثيل الأدوار) والتطبيق والمحاكاة. ومثلما استخدمت هذه الأساليب في أثناء المرحلة الثالثة (إعادة تصميم العملية)، يمكنك الآن استخدامها في اختبار (في إظهار) مدى حسن سير العملية الجديدة. فعلى سبيل المثال، إذا قررت تطبيق العملية الجديدة، فاطلب إلى جميع من سيعملون فيها أن يجرّبوها على نحوٍ يماثل سيرها الحقيقي. وخلال عملية التطبيق، ابحث عن المشكلات، ثم قرّر كيف يمكنك التخلص منها.

3. **مرحلة التجريب (عند الحاجة):** إذا كان ما زال لديك شك في وجود صعوبات في العملية الجديدة، وما زلت في حاجة إلى التخلص منها، فلا بد من مرحلة التجريب. إذ تنفّذ خلال هذه المرحلة، العملية الجديدة، على نحو ما يحدث في ظروف العمل الفعلية، لكن مع جعل إطار العمل محدوداً. فمثلاً، يمكنك تجربة العملية الجديدة مع مجموعة واحدة من العملاء، أو في منطقة بيع واحدة، أو على فئة واحدة من المنتجات.ويمكنك أيضاً تحديد وقت المرحلة التجريبية، كأن تستمر عدداً من الأشهر يجري بعد ذلك تقييم الكفاية. إن أخطار هذه التجربة أكبر من أخطار الأساليب السابقة؛ لأنها تتضمّن عملاء حقيقيين ومنتجات أو خدمات حقيقية. لكن المراقبة الوثيقة للمرحلة التجريبية تسمح بتصحيح المشكلات فور حدوثها، مع الحصول على ملاحظات ذات قيمة تساعد على تطوير العملية. وتوجد فائدة أخرى من استخدام المرحلة التجريبية، ألا وهي أن الناس المشاركين فيها يصبحون قادرين على تدريب الآخرين عند توسيع نطاق العملية الجديدة إلى مناطق أو منتجات أخرى أو مجموعات عملاء جدد. هذا إضافة إلى أن التجربة تعطي المشككين في العملية الجديدة فرصة لمشاهدتها في الواقع، حيث يطمئنون إلى فعاليتها.

4. **التنفيذ:** ضع العملية الجديدة موضع العمل والإنتاج من خلال إعلان بدء العمل بها. وابدأ بجمع البيانات المتعلقة بقياسات الأداء الجديدة ذات الصلة بالعملية المعنية. ويجب عليك أن تكون موجوداً للإجابة عن الأسئلة، ومساندة الناس، في أثناء قيامهم بتغيير أسلوب عملهم. ولابد من أن تدرك وجود (منحنى) التعلم الذي يشير إلى أن الناس يحتاجون إلى وقت كي يتمكنوا من أداء العملية الجديدة على نحوٍ صحيح.

5. **اقطع العلاقة بالماضي:** تخلّص من كل ما يتعلّق بالعملية القديمة كي تقلّل إغراء العودة إلى العادات السابقة. فقد تكون الأشياء التي يجب التخلص منها نماذج قديمة، أو استئمارات، أو معدات، أو لافتات، أو غير ذلك. فبإزالة هذه الأشياء، تبعث برسالة واضحة مفادها أن العملية الجديدة موجودة لتبقى.



المرحلة السادسة
مواصلة تطوير عملية الأعمال الجديدة



لقــد نفّـذت الآن العملية الجديدة، لكنك تواجــه تحديّاً آخر، هو ضمان استمــرار العملية التي أعيد تصميمها بتقديم النتائج المرجوة منها. وعليــك الآن إرساء نظام للمراقبة المستمــرة، والتطوير أيضاً؛ لأداء العمليــة المعاد تصميمها. ويعني هذا ضرورة تحديد المشكلات وإصلاحها حال ظهورها.

وكي تحسّن عمليتك الجديدة على نحو متواصل، عليك أن:

- تقيس أداء العملية استناداً إلى المقاييس التي اخترتها.
- تحدّد المشكلات، وتتخذ الإجراءات اللازمة.
- تحدّث مقاييس الأداء وأهدافه على وفق الحاجة.

قياس أداء العملية الجديدة

لقد وضعت في أثناء مرحلة التصميم (المرحلة الثالثة) مقاييس لقياســ أداء العملية الجديدة. وستستخــدم هذه المقاييس في مراقبة العملية الجديدة، وإجراء التغييرات اللازمة لمواصلة تطويرها.

يُلقي جــدول (المقاييس والأهداف والبيانــات) ضوءاً على أمثلة عدة لأنماط مختلفة من المقاييس التي يمكنك استخدامها. ويوفّر أيضاً أمثلة على المقاييس والأهداف وأنماط بيانات الأداء التي يجري جمعها.

ولمّا كنت أنت من قام بالعملية، فإن عليك أن (تواكبها) باستمرار من أجل تقييم الأداء، كالحديث مع الناس العاملين في العملية، ومراقبة مهام الأفراد، والتحقّق من الالتزام بالإجراءات.

جدول رقم 5

المقاييس والأهداف والبيانات

نمط المقياس	مثال	الهدف المحتمل	البيانات ومصدرها
الجودة: هل جاءت نتائج العملية الجديدة خالية من العيوب والأخطاء؟	عند إعادة تصميم عملية بهدف جعل الآلة أكثر موثوقية، يمكن أن يكون المقياس: عدد المرات التي تتوقف فيها عن العمل في الشهر.	توقف الآلة عن العمل مرتين في الشهر على الأكثر.	تقارير الحالات الشهرية لتوقف الآلة عن العمل بسبب موظفي التصنيع.
زمن الدورة: هل تعطي العملية نتائجها المرجوة ضمن الزمن الصحيح؟	من أجل عملية جديدة يراد منها تسريع إجراءات التوظيف، يمكن أن يكون أحد المقاييس: عدد الأسابيع اللازمة لملء وظيفة شاغرة.	أربعة أسابيع على الأكثر لملء الوظيفة الشاغرة.	معلومات عن الزمن تأتي من مديري التوظيف بعد ملء كل وظيفة شاغرة.

جدول رقم 5 (تتمة)

نمط المقياس	مثال	الهدف المحتمل	البيانات ومصدرها
رضا العملاء: هل العملاء راضون عن نتائج العملية؟	من كل عملية جديدة يراد منها تحسين تجربة العملاء مع فريقك، يمكن أن يكون المقياس: عدد مرات اتصال العميل بقسم الخدمة قبل التوصل إلى حل مشكلته.	اتصال هاتفي واحد يكفي لحل مشكلة العميل.	نتائج استطلاعات رضا العملاء؛ سجلات مركز الاتصال.
الكلفة: هل تعطي العملية النتائج المرجوة منها ضمن كلفة مقبولة؟	من أجل عملية أعيد تصميمها لتحسين العائد على الاستثمار في شركة استثمارية، يمكن أن يكون المقياس: المبلغ الذي يجري إنفاقه على الاستشاريين خلال ربع سنة.	إنفاق من خمسة عشر ألف دولار إلى عشرون ألف على الاستشاريين في الشهر الواحد.	تقارير النفقات الشهرية الآتية من مديرين يستخدمون استشاريين.

جدول رقم 6

لوحة التسجيل لدى (جوي)

المقياس	الهدف	الأداء الفعلي	تعليق
متوسط وقت إكمال طلب القرض.	أدبع وعشرون ساعة بدءاً من تسلم الطلب المكتمل.	ست وثلاثون ساعة في المعدل.	يواصل قسم الاكتتاب رفض القروض بسبب عدم اكتمال الوثائق.
النسبة المئوية للطلبات المكتملة التي يجري تسلمها.	تتضمن 80% من الطلبات الأولية الوثائق جميعها اللازمة لمعالجة القرض.	تتضمن 69% من الطلبات الأولية الوثائق جميعها اللازمة لمعالجة القرض.	لا يقدم موظفو القروض قائمة التحقق من الوثائق في الحالات جميعها.
متوسط عدد أسئلة العملاء التي تظل من دون إجابة.	صفر: لابد من الإجابة عن أسئلة العملاء كلّها وقت تلقيها.	مئة وخمسون سؤالاً للعملاء من دون إجابة.	يشهد الرقم انخفاضاً بعد أن كان ثلاث مئة سؤال من دون إجابة في الشهر الواحد.

عليك أيضاً الاحتفاظ بلوحة تسجيل، أو تمثيل بياني يبين المقاييس المستخدمـة فـي تتبـع أداء العملية، إضافـة إلى البيانـات التي تشير إلـى الأداء الفعلي بالمقارنة مـع الأداء المستهدف. ومن خلال العودة المستمرة إلى لوحة التسجيل، تستطيع أن تضمن استمرار انتباه العاملين كلهم ضمن هذه العملية إلى كيفية سيرها وحسن أدائها. ويبيّن جدول (لوحة التسجيل لدى (جوي) مثالاً على ذلك.

اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء

إذا كان أداء العمليـة لا يرقـى إلى تحقيق الأهـداف، فإنه يجب عليك وفريق تطوير العملية، اتخاذ قرار هل توجد حاجة إلى إجراءات يجـب اتخاذها لمعالجة هذا التقصير. فقـد تقرر في بعض الحالات، عدم اتخاذ أي إجراء. فمثلاً، يفضّل (جوي) عدم فعل أي شيء مختلف لمعالجـة مشكلة مئـة وخمسين سؤالاً للعملاء مـن دون إجابة في هذه المرحلة. ويعود السبب في ذلك إلى أن العدد يتناقص، حيث كان المعدل ثـلاث مئة سؤال في وقـت سابق. ويتوقّع (جـوي) أن يقترب العدد من الصفر مع استمرار تطبيق العملية الجديدة.

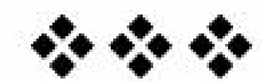
أمّا فيما يخص بقية أشـكال التقصير، فقد تقرر ضرورة اتخاذ إجـراء ما. فعلى سبيل المثال، يقـرّر فريق تطوير العملية لدى (جوي) إدخال بعض التغييرات على كيفية عمل موظفي القروض، حيث تقترب نسبة طلبات القروض المكتملة من النسبة المستهدفة ألا وهي 80%.

وعندما يستكشف أفراد الفريق أفكاراً تتعلّق بأفعال، أو إجراءات، يمكن أن تزيد من تحسن العملية، أكد على قيامهم تقديم أفكارهم إلى المبادر في العملية بدلاً من محاولة إجراء التغييرات بأنفسهم. إن مالك العملية يحتل الموقـع الأنسب لتقييم التغيير؛ لأنه يستطيع تقدير الأثر المحتمل في سائر العمليات والأقسام؛ إنه يرى (الصورة الكبيرة).

تحديث مقاييس الأداء وأهدافه على وفق الحاجة

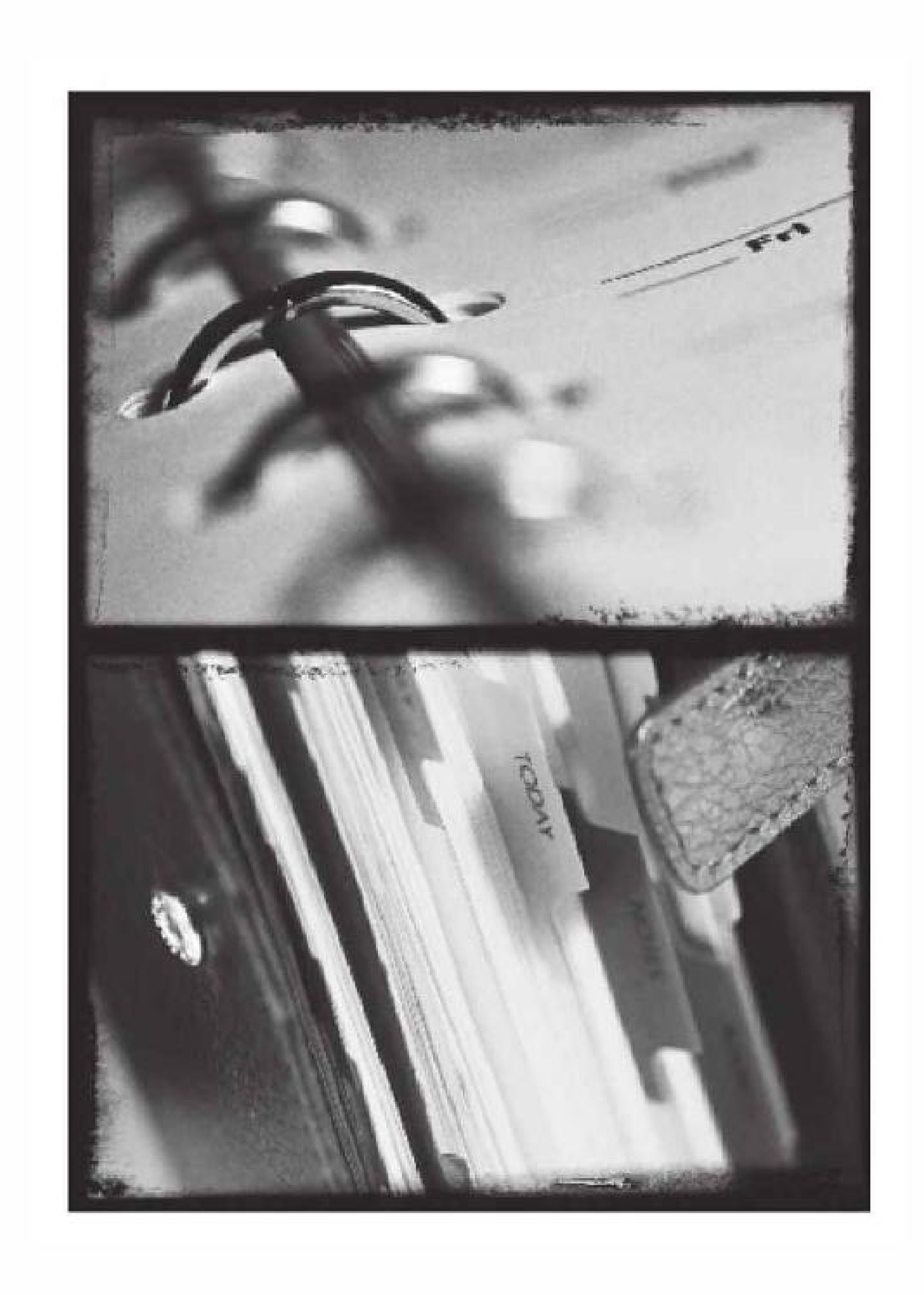
مع مرور الوقت، يمكن أن تفرض ظروف العمل المتغيرة الحاجة إلى مراجعة مقاييس الأداء وأهدافه التي وضعت له عند إعادة تصميم العملية. فمثـلاً، مع ازدياد المنافسة، واشتدادها، في قطاع الخدمات المالية، يقـرر فريق تطوير العمليات لدى (جوي) أن هدف (80% من الطلبات الأولية تتضمّن الوثائق جميعها التي تتطلبها معالجة القرض)، لـم يعـد مرتفعاً ارتفاعـاً كافياً للمحافظـة على القـوة التنافسية لدى الشركة؛ فيقرر الفريق رفع نسبة الأداء إلى 95%.

ربمـا تكون قد توصلت عند هذه النقطـة إلى أن تحسين عمليات الأعمـال يتطلـب صبراً وانضباطـاً، غير أن المزايـا الناتجة من ذلك تستحـق الجهد المبذول فيه. ومن خلال التحسين المتواصل للعمليات ضمن وحدة عملك، فإنك تعدّ كفايات جديدة، وتحسّن الإنتاجية وتقلّل النفقات. وهذا كله ذو فائدة لمجموعتك وشركتك بصورة عامة.



نصائح وأدوات

أدوات من أجل تحسين
عمليات الأعمال



تحسين عمليات الأعمال		
تقرير هل تحسين العملية ضروريّ		
ترتبط الأسئلة الآتية، بالعلامات والأعراض التي توحي بأن فريقك في حاجة إلى الشروع في بذل الجهود للبدء بتحسين إحدى عمليات الأعمال. لذا، استخدم هذه الأداة لمساعدتك على اتخاذ القرار الخاص بالجهود الرامية إلى إطلاق مبادرة تحسين عمليات الأعمال.		
السؤال	**نعم**	**لا**
1. هل يخفق الفريق في تلبية متطلبات الجودة أو الكلفة أو الزمن؟		
2. هل توجد تطورات خارجية مهمة (تتّعلق مثلاً، بتفضيلات العملاء أو سلوك المنافسين أو التقنية)، يمكن أن تتطلب تعديلات مهمة على العمليات الحالية؟		
3. هل توجد تغيرات مهمة في مؤسستك (مثلاً، إستراتيجية جديدة تركز على خدمة العملاء ذات الجودة المرتفعة)، يمكن أن توحي في الحاجة إلى تحسين العملية؟		
4. هل رأيت دليلاً على وجود عدم ترابط، أو نقص في التعاون، أو عدم وجود انسجام في طريقة تنفيذ العمل؟		
5. هل يتذمر العملاء من تدني جودة الخدمة التي يتلقونها من فريقك؟		

6. هـل تأتي مقارنـة أداء فريقك، إذا قـورن بأداء فرق أخـرى في المؤسسة التي تعمل عملاً مماثلاً، في غير مصلحة فريقك؟		
7. هل يعبّـر الموظفون عـن انزعاجهم مـن مسؤوليات عملهم؟		
8. هـل يحدث غالباً أن يتم العمـل على نحو غير صحيح في المرة الأولى؟		
9. هل تستغرق بعض المهام، وقتاً أطول ممّا يجب حتى تكتمل؟		
10. هل تبـدو بعض الإجراءات مفرطة التعقيد، كالحاجة مثلاً إلى موافقات كثيرة قبل إقرار أمر شراء واحد؟		
المجموع		
إذا كانت الإجابة (نعم) عن معظم هذه الأسئلة، فإن الحاجة إلى إطلاق مبادرة لتحسين العملية مرجّحة.		

تحسين عمليات الأعمال
التخطيط لإعادة تصميم العملية
إذا قررت ضرورة قيام فريقك بجهود لإعادة تصميم إحدى العمليات، عندئذٍ يمكنك استخدام هذا الجدول في التخطيط لتلك المبادرة.
1. ما العملية التي ترى أنها قد تتحسن إذا أُعيد تصميمها؟
2. ما الظروف أو المشكلات التي دعت إلى إطلاق مساعي التحسين فيما يخص هذه العملية؟ وما الذي يجعل إعادة التصميم ضرورية؟
3. مــا مجال هــذا المجهود الرامي إلــى تحسين العملية، أي مــا الذي سيشمله التطوير، وما الذي لن يشمله؟
4. ما أهداف الجهد الرامي إلى تحسين العملية؟

5.	كيف تعرف أن تحسين العملية قد نجح؟
6.	مَن الأفراد الذين سينضمون إلى فريق تحسين العملية؟ حدّد المناسبين منهم للأدوار الآتية: مدير المشروع: مالك العملية: مستخدمو العملية: المشكّكون: ميسّر العمل: خبير التقنية:
7.	مَــن الأفراد ضمن مؤسستــك، مثلاً، مديرك أو المديرون النظراء أو رؤساء وظائف أخرى، الذين يحتاج فريق تحسين العملية إلى دعمهم من أجل القيام بالعمل؟ سجّل أسماء هؤلاء الأفراد أدناه، وأشر بجانب كل اسم إلى نوع الدعم الــذي يمكن أن يقدمه الشخصــ المعني إلى الفريق. قد تتضمّن الأمثلة على ذلك الموافقة على التمويل، أو طرح أفكاراً لإعادة التصميم، أو المشاركة في ممارسة العملية بعد إعادة تصميمها أو في مرحلتها التجريبية.

8. كيـف تضمن تلقي فريـق تحسين العمليـة الدعم اللازم مـن الأفراد الذين حدّدتهم نتيجة السؤال رقم (7)؟
9. مـا الجدول الزمنـي المتوقع لجهـود تحسين العمليـة؟ اذكر أدنـاه النقاط المرجعية الرئيسة، مثل (تحليل العملية الحالية)، أو (إعادة تصميم العملية)، أو (الحصـول على الموارد)، أو (تنفيذ العمليـة الجديدة). وعليك الإشارة إلى جانب كل نقطة مرجعية، إلى الوقت المتوقع لبلوغها.
10. مـا العوائق المحتملة التي يمكن أن يواجهها فريـق تحسين العملية في أثناء تنفيـذه مبادرة التحسين هذه؟ اذكر أدنـاه العوائق التي تراها، وأشر إلى ما تعتزم القيام به للتغلّب على كل واحد منها.

تحسين عمليات الأعمال

إنشاء المخطط الانسيابي للأنشطة الوظيفية

يساعدك الجدول الآتي، على إنشاء مخطط انسيابي للأنشطة الوظيفية في العملية. وكي تقوم بإنشاء المخطط، عليك إدراج الألقاب الوظيفية للأشخاص المعنيين بالعملية ضمن الحقل الأيمن. وارسم مستطيلاً مقابل كل لقب وظيفي في المخطط، يتضمّن جملة قصيرة تعبّر عمّا يقوم به الشخص المعني في كل خطوة من خطوات العملية.

اللقب الوظيفي	

تحسين عمليات الأعمال

بطاقة تقرير العملية

يسمح لك هذا الجدول بإنشاء بطاقة تقرير تبيّن آراء العملاء في جودة العملية الحالية ذات الأثر فيهم التي تنوي إعادة تصميمها. صف ما يجب أن تكون عليه الحالة المثالية، أو الحالة (أ)، من حيث الأداء فيما يخص كل مطلب من مطالب العملاء المتعلقة بالعملية، ثم أشر إلى الدرجة التي يقدّرها العملاء للأداء الحالي للعملية، فيما يخص المطلب المعني.

العملية المراد إعادة تصميمها

مطالب العملاء	**ما يجب أن تكون عليه حالة الأداء (أ)**	**الدرجة التي يقدّرها العميل للأداء**
مثال: سرعة الرد على الطلب	مثال: يأتي الرد على الطلب خلال أربع ساعات أو أقل.	مثلاً: ج+

تحسين عمليات الأعمال

نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالعملية

تساعدك ورقة العمل هذه، على تطوير خطة تحديد نقاط المقارنة المرجعية الخاصة بالعملية التي تنوي إعادة تصميمها.

العملية المراد إعادة تصميمها: ــــــــــــــــــــ

1. حدّد مصادر معلومات المقارنة

عدّد المصادر التي يمكن أن تفيد في جمع المعلومات التي تتخذها الشركات نقاطاً للمقارنة. وقد تشمل الأمثلة على تلك المصادر: الاستشاريين المتخصصين في تحديد نقاط المقارنة، والنقابات المهنية، والموظفين السابقين لدى المنافسين، والوثائق المنشورة في الشركات، وعملاء الشركات ومزوديها. واذكر لكل مصدر من هذه المصادر، الشخص المطلوب للاتصال بذلك المصدر والزمن المقرر لذلك.

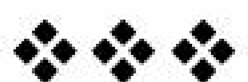
المصدر	من يتصل معه	متى

2. حدّد المنافسين المباشرين من أجل المقارنة.

اكتب قائمة بالشركات التي تنافس شركتك، وتقوم بالعملية نفسها التي تعتزم تحسينها.

3. حدّد شركات غير منافسة من أجل المقارنة. اكتـب قائمة بالشركات التـي لا تنافس شركتك، لكنها تقـوم بالعملية نفسها التي تعتزم تحسينها.
4. حـدّد مؤسسـات ذات مستـوى دولي مـن أجل تحديـد النقاط المرجعيـة. حدّد شركات تُعد (دولية المستـوى) فيما يخص العملية التي تعتزم تحسينها.
5. كوّن فرق تحديد النقاط المرجعية. حـدّد أشخاصاً من فريق تحسيـن عمليات الأعمال، سيكونـون مسؤولين عن الاتصال بالمؤسسات التي ستكون ضمن النقاط المرجعية للأنواع الثلاثة من أهداف المقارنة، التي حدّدتها في الخطوات (2 – 3 – 4) أعلاه. **فريق المقارنة مع المنافسين:** **فريق المقارنة مع غير المنافسين:** **فريق المقارنة مع المؤسسات ذات المستوى الدولي:**
6. أعدَّ قائمة بأسئلة مقابلات المقارنة. اذكر الأسئلة التي تود طرحها على كل مؤسسة، خلال مقابلات المقارنة.

7. أعدّ نصّ المقابلة الخاصة بالمقارنة. أدرج المعلومات في النص الآتي، لتجعله مناسباً للعملية التي تحاول تحسينها، ودع أعضاء فريق تحسين عمليات الأعمال يتدربون على قراءة النص والإجابة عنه قبل إجراء المقابلات الفعلية.
• (مرحباً، اسمي ———— . وأنا عضو في فريق في ————).
• (نحن نحلل عمليـة ———— في مؤسستنا، ونـدرك أن مؤسستكم تقوم بأشياء مثيرة للاهتمام في هذا المجال).
• (هل أنت الشخص الذي يجب عليّ الحديث إليه عمّا يخص هذه العملية؟ إن لم تكن أنت الشخص المقصود، فبمن تنصحني أن أتصل؟)
• (هل هذا الوقت مناسب للحديث؟ إن لم يكن مناسباً، فما الوقت الذي يناسبك؟)
• (لـديّ بضعـة أسئلـة أعتقـد أن الإجابـة عنهـا لـن تستغـرق أكثـر من ———— دقيقة).
• (سـوف نعمّم ما نتوصل إليه علـى المؤسسات المشاركة كلّها. فهل تود أن تتلقى خلاصة بنتائج عملنا؟)
• (هـل أنـت علـى استعـداد للإجابـة عـن الأسئلـة؟ السـؤال الأول هو ———— . والسؤال الثاني ————). [اذكر بقية الأسئلة]
• (هل لديك ما يحول دون الاتصال بك مرة أخرى لاستيضاح بعض الأمور إذا تطلّب الأمر ذلك؟)
• (أشكرك على تعاونك).



اختبر نفسك

يقـدّم هـذا القسم عشـرة أسئلـة من نـوع الاختيار مـن متعدد لمساعدتـك على تحديد معرفتـك الأساسية بأسس تحسين عمليات الأعمال. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

8. تتألّف عملية الأعمال من ثلاثة مكوّنات، اثنين منها، هما: المدخلات والأنشطة، فما المكوّن الثالث؟
   أ. المنتجات
   ب. المخرجات
   ج. الوثائق
9. يمكن النظر إلى عملية الأعمال، على أنها سلسلة من الأحداث التي تجمع بين ثلاثة عناصر بطريقة تؤدي إلى نتائج ذات قيمة. الأفراد والتقنية هما عنصران من هذه العناصر، فما العنصر الثالث؟
   أ. المعلومات
   ب. المعدات
   ج. التمويل

10. أي ممّا يأتي، لا يؤدي إلى إطلاق الجهد الرامي إلى تحسين عمليات الأعمال؟

أ. مشكلات تتعلّق بأداء الفريق.

ب. تحوّل كبير فيما يفضله العملاء.

ج. تعيين مدير جديد في أحد الأقسام.

11. ما المرحلة الثالثة من الجهد الرامي إلى تحسين عمليات الأعمال؟

أ. إعادة تصميم العملية الحالية

ب. تحليل العملية الحالية

ج. توفير الموارد اللازمة لتنفيذ العملية الجديدة

12. تجمع (ماريا) فريقاً للقيام بمشروع كبير لتحسين عمليات الأعمال. فاختارت مدير المشروع ومالك العملية، إضافة إلى عدد من الأفراد الذين يعملون في العملية التي ستُحسن. وقد حددت أيضاً شخصاً لتيسير العمل، وخبيراً في التقنية لمساعدة الفريق، ولكنها أغفلت شخصاً، فمن هو؟

أ. شخص يتحمل مسؤولية وصول المشروع إلى أهدافه.

ب. شخص من أجل تتبع أداء العملية بعد تطويرها.

ج. شخص أو أكثر لتنشيط النقاش في كيفية إعادة تصميم العملية.

13. لقد أنشــأت لوحة (الحالة الراهنة) للعمليــة التي تريد تحسينها. وهذه اللوحة تبيّن كل خطوة من خطوات العملية إلى جانب الألقاب الوظيفية للأشخاص الذين يقومون بهذه الخطوات. فما نوع اللوحة الانسيابية التي أنشأتها؟

أ. لوحة مصغرة

ب. لوحة النشاط الوظيفي

ج. معين

14. يتبادل (توم) وفريقه بتحسين عمليات الأعمال، الأفكار عن الطرائق المتعلقة بتحسين إحدى العمليات. وقد تدارسوا سؤالين هما : (كيف السبيل إلى اختصار النفقات المتعلقة بهذه العملية؟) و(هل نستطيع إجراء تغييرات من أجل تقليل زمن دورة العملية؟). ما السؤال الآخر الذي يجب أن يسألوه لأنفسهم، من أجل تكوين صورة عملية أفضل من العملية الحالية؟

أ. (كيف يمكننا تحسين العملية لتسهيل تعامل العملاء مع شركتنا ؟)

ب. (هل من شأن التغييرات المحتملة التي ندرسها الآن أن تتطلب تغييراً تنظيمياً أكبر مما يجب؟)

ج. (مَــن الأفراد الذيــن يقومون بكل خطوة من خطــوات العملية الحالية؟)

15. أنت تسعـــى إلى تحسين جهود إحدى عمليــات الأعمال التي تتميز بنطاق واسع، وذلــك بوصفك مديراً للعمليات في الشركة، إضافة إلى قسمي الموارد البشرية وتقنية المعلومات، فما الدائرة الإضافية التي يرجّح أن تكون في حاجة إلى التعاون معها للحصول على الموارد التي يتطلبها تنفيذ العملية الجديدة؟

أ. المالية

ب. التسويق

ج. المبيعات

16. لقــد قررّت إعادة تصميم إحدى العمليات على نحو تتوقع أن يؤدي إلى إثارة مقاومة من بعض الموظفين. فأي ممّا يأتي لن يساعدك على التغلب على هذه المقاومة؟

أ. الإشــارة إلــى أن العمليــة الجديــدة ستحل مشــكلات سببتها العمليات القديمة.

ب. الشرح الواضح لكيفية قيام الأفراد بالعمل على نحو غير صحيح في العملية القديمة.

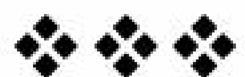
ج. جعل الموظفين يدركون فوائد اعتماد العملية الجديدة.

17. ينشــىء مالــك العملية، في مرحلة من مراحــل الجهد الرامي إلى تحسين إحــدى عمليات الأعمال، (لوحة تسجيل)، فما الهدف من هذه اللوحة؟

أ. مساعدة فريق تطوير العمليات على تحديد العملية التي يمكن أن تستفيد من التطوير أكثر من سائر العمليات.

ب. تتبع مدى توصّل العملية المعاد تصميمها إلى النتائج المرجوة.

ج. الإشــارة إلى الاتجاه الذي سيسير العمــل وفقاً له، في العملية المعاد تصميمها.



إجابات أسئلة الاختبار

1. (ب) المدخلات هي بداية العملية. وتحوّل الأنشطة تلك المدخلات إلى مخرجات. فمثلاً، تتضمّن مدخلات عملية بناء منزل: الأسمنت، والخشب، ومواد أخرى. وتتضمّن الأنشطة: الحفر، وإنشاء الأساس، وبناء الجدران. أما المخرجات فهي المنزل الذي بُني.
2. (أ) يتفاعل الأفراد وتقنية المعلومات ضمن العملية. فمثلاً، يقوم الأفراد بالأنشطة التي تحوّل مدخلات العملية إلى مخرجات. وتستطيع التقنية تسهيل أنشطة العملية وتيسيرها، وذلك مثل قيام الشخص بإرسال بريد إلكتروني إلى العميل، أو استخلاص بيانات العميل من قاعدة البيانات. ويمكن أن تكون المعلومات مدخلات في العملية (مثل، أرقام الأجزاء الموجودة في المستودع)، أو يمكن أن تكون مخرجات للعملية (مثل، تقرير أحد الاستشاريين). تتعلّق المعلومات بالأفراد الذين يعملون في العملية، حيث تكون مخزونة في قواعد البيانات أو مقدمة من قبل العملاء، أو موجودة في أذهان الأفراد.
3. (ج) من الممكن أن يرغب مدير عُيّن حديثاً في التوصّل في نهاية المطاف إلى تطوير واحدة أو أكثر من العمليات في قسمه. لكن قدوم المدير الجديد ليس هو الشيء الذي يطلق جهود تطوير العمليات في العادة. والراجح أن ما يطلقها هو ظهور تقصير أو تراجع في أداء

الفريق أو القسم أو المؤسسة، إضافة إلى إمكانية حدوث تغييرات كبيرة في مشهد الأعمال بوجه عام (كحدوث تحّولات مهمة فيما يفضله العملاء، أو ظهور منافسين جدد، أو بروز تقنية جديدة).

4. (أ) يتألّف الجهد الرامي إلى تحسين العملية من ست مراحل: (1) التخطيط: اختيار عملية من أجل تحسينها، (2) التحليل: دراسة العملية المختارة، (3) إعادة التصميم: تقرير التغيرات المطلوب إجراؤها ضمن العملية المستهدفة، (4) تأمين الموارد: الحصول على الموظفين والتجهيزات وبقية الموارد التي يتطلبها إجراء التغييرات التي جرى تحديدها، (5) التنفيذ: إجراء التغييرات في العملية، (6) التطوير المستمر: مواصلة تقييم فعالية العملية الجديدة، وإجراء مزيد من التغييرات كلّما دعت الحاجة إلى ذلك.

5. (ج) يجب على (ماريا) إضافة إلى أفراد الفريق الذين اختارتهم، أن تختار أيضاً شخصاً أو أكثر للقيام بدور المشككين. وهم أشخاص يتحدون عملية التصميم على نحو يثير نقاشاً مفيداً حول الأفكار المطروحة.

6. (ب) تصف لوحة الأنشطة الوظيفية الانسيابية (للحالة الراهنة) خطوات العملية على نحو أكثر تفصيلاً. وتبيّن أيضاً الألقاب الوظيفية للأشخاص المشاركين في العملية، والأنشطة التي يؤديها كل شخص منهم. وتسمح اللوحة الانسيابية للأنشطة الوظيفية بدراسة كل مكوّن من مكوّنات العملية، وتحديد النقاط التي تعاني تأخيراً أو مشكلات أخرى.

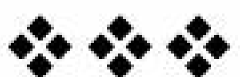
7. (أ) إضافــة إلــى طرح أسئلة تتعلّق بالكلفة وزمــن الدورة، فإن من شأن السؤال عن كيفية زيادة رضا العملاء من خلال تغيير العملية، أن يساعدك ويساعد فريق تحسين العمليات على توليد أفكار قيّمة من أجل إعادة تصميم العملية. وبهدف دراسة هذا السؤال، عليك تشجيــع أفراد الفريق على تكوين صــورة عملية أفضل من العملية الراهنــة، وذلك مــن وجهة نظر العميل. ويعنــي ذلك، طرح سؤال عمّــا يود العملاء تحقيقه من العملية فيما يخص الدقة والملاءمة والجوانب المختلفة الأخرى المتعلقة بقيمة العملية.

8. (أ) مــن المرجّح في حالات تحسين العمليات على نطاق واسع، أن تحتاج إلى تعاون وثيق مع أقسام الموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية من أجل الحصول على الموارد التي يتطلبها تنفيذ العملية الجديدة. فمثلاً، قد تحتاج إلى أن تصمّم مجموعة الموارد البشرية برنامجــاً لتدريب الأفراد على العمليــة الجديدة. وقد تحتاج أيضاً إلى مساعدة من مجموعة تقنية المعلومات لتركيب التقنية الجديدة التي تتطلبهــا العملية الجديدة وتشغيلهــا. وقد يجب عليك تقديم اقتراح أعمال معلل مقنع يتعلّق بالعملية الجديدة إلى قسم المالية، للحصول على التمويل الكافي لتنفيذ العملية.

9. (ب) إذا تحدثت عن كيفية قيام الأفراد بالعمل على نحو غير صحيح في العملية القديمة، فمن الراجح أن يؤدي هذا إلى جعل الموظفين يتخذون موقفاً دفاعيّاً ما يزيد من مقاومتهم للعملية الجديدة. وحتى تتغلّب على المقاومة، فمن الأفضل أن تشير إلى أن العملية الجديدة سـوف تحل المشكلات التي كانت تسببها العملية القديمة، وسوف تفيد الموظفين من اعتماد العملية الجديدة.

10. (ب) الغاية من لوحة التسجيل هي توضيح مدى جودة سير العملية الجديدة. وتتضمّن لوحة التسجيل الخاصة بالعملية معلومات، مثل مقاييس الأداء المعتمدة فيما يخص العملية التي أعيد تصميمها، والأداء المستهـدف لكل مقياس من هذه المقاييس، وكذلك الأداء الفعلي للعملية بالمقارنة مع المقاييس .

يستخدم مالك العملية، وبقية الأطراف، هذه المعلومات ليقرروا هل توجد حاجة إلى تغييرات إضافية من أجل مزيد من تحسين العملية المعنية. ولنفترض، على سبيل المثال، أن فريق تحسين العمليات قد وضع هدفاً يتمثل في (الإجابة عن أسئلة العميل كلّها خلال مكالمة هاتفية واحدة) ، غير أن لوحة تسجيل العملية تبيّن ضرورة وجود خمس مكالمات هاتفية في المتوسط للإجابة عن أسئلة العميل. ففي هذه الحالة، يكون من الراجح أن يقرر الفريق تدقيق العملية الجديدة كي تتمكّن من تحقيق نتائج أكثر اقتراباً من الأهداف المحددة.



تعلم المزيد

مقالات

Davenport, Thomas H. “The Coming Commoditization of Processes.” *Harvard Business Review*, June 2005.

(تحويل العمليات مستقبلاً على أنها سلع)

مع قيـام الشـركات بتحليـل عمليات متنوعـة، من تطويـر أحد المنتجات إلى تعيين مدير تنفيذي، ووضع مواصفات قياسية لها والتحقّق مـن جودتها، تصبح هذه العمليات نوعـاً من السلع. وهذا ما يؤدي إلى موجـة من (شراء) العمليات من مصادر خارجية. يدرس (دافنبورت) هذا الواقـع الجديد، ويوضح أن من شأن مجموعة واسعة من المعايير القياسيـة للعمليـات أن تؤدي سريعاً إلى تسهيـل اتخاذ قرار هل يمكن تطوير قدرات الشركة من خلال التزود الخارجي بعمليات أفضل. ومن شأن هذه المواصفات القياسية أيضاً، أن تساعد الشركات على إجراء المقارنـة بين مزودي الخدمات المختلفة، وتقييم التكاليف قياساً إلى المكاسب الناتجة عن التزود الخارجي في العمليات. وفي نهاية المطاف، تكون هذه التكاليف والمكاسب مرئية للمشترين إلى حد يجعل العمليات التي يُتـزوَّد بها خارجيّاً على هذا النحو نوعاً من السلع في واقع الأمر؛ ما يعنـي انخفاضاً كبيراً فـي أسعارها. وأن انخفاض تكاليف التزود

الخارجـي وأخطاره، سيزيد من سرعة تدفق الوظائف إلى الخارج؛ ما يجبر الشركات على إعادة تقييم استراتيجياتها وتغيير أسس المنافسة. إن سرعة بعض الشركات، منذ الآن، في اعتماد معايير قياسية للعمليات توحـي بأن كثيراً من المجالات غير المدروسـة سابقاً قد صار ناضجاً من أجل التغيير.

Hall, Joseph M. and M. Eric Johnson. "When Should a Process Be Art, Not Science?" *Harvard Business Review*, March 2009.

(متى يجب أن تصبح العملية فنّاً، لا علماً؟)

لقـد تجـاوز المديرون الحـد، فيما يخص إدخـال المواصفات القياسيـة على العمليات. في حين توجد عمليـات كثيرة قد صارت فنّاً أكثـر ممّا هي عليه. وذلك، مثل تدريـب القيادات أو تدقيق عملها. إن فرض قواعد صارمة على هـذه العمليات يسحـق روح الابتكار، ويقلّل المسؤولية، ويضر بالأداء. لذا، ينصح الكاتبان مختلف الشركات بإنقاذ العمليات ذات الطبيعة الفنيـة من موجة المواصفات القياسية، وذلك من خلال منهجية ثلاثية الخطوات تبدأ بتحديد ما يجب أن يكون فنّاً، وما لا يجوز أن يكون كذلك.

Hammer, Michael. "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company." *Harvard Business Review* On–Point Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publish– ing, 2004.

(تغيير جذري: كيف يمكن للإبداع في العمليات أن يؤدي إلى تحول شركتك؟)

يمكـن لتجديـد العمليـات وتطويرها علـى نحوٍ خـارق، أن يدّمر المنافسين، ويهز قطاعات اقتصادية كاملة؛ ويكفي النظر إلى (تويوتا) أو (ديـل) أو (وولمارت). تقدم هذه المقالة نصائح عملية فيما يخص كيفية إجراء تطويـرات عملياتية، وذلك مثل البحث عن نماذج يقتدى بهـا من خارج القطاع بهدف المحاكاة والتماهي، ثم رفض الفرضيات المعيقة المتعلّقة بكيفية القيام بالأعمال. يناقش الكاتب أيضاً الطريقة الفضلـى لتطبيق هذا التجديد، فعلى سبيل المثـال، يجب أن تنحصر مشروعات التطوير العملياتي في الأنشطة ذات الأثر الأكبر في الأهداف الإستراتيجيـة للشركة. فقد يشعر أكثـر المديرين التنفيذيين بالنفور أو بعدم الألفـة إزاء التجديد العملياتي، لكنـه الأساس الدائم الوحيد لتحقيق أداء متفوق.

Hammer, Michael. “Process Audit.” *Harvard Business Review*, April 2007.

(تدقيق العمليات)

يؤمـن كثير مـن المديريـن التنفيذيين بالفكرة القائلـة: إن إعادة تصميـم العمليات تسمح لهم بإنجاز تحسن استثنائي فيما يخص الكلفة والجودة والسرعة والربحية. لكن، وعلى الرغم من نواياهم واستثماراتهم، فإن كثيـراً من هؤلاء المديرين يقفون متردديـن غير واثقين مما يحتاج

إلى تغيير على وجه التحديد، وبأي قدر يجب أن يكون ذلك التغيير، ومتى يجب أن يحدث. ونتيجة لذلك، تعجز شركات كثيرة عن تحقيق تقدم كبير، أو أيّ تقدم في محاولتها إجراء تغيير في العمليات. لقد أمضى الكاتب خمس سنوات وهو يعمل مع مجموعة من الشركات الكبرى على تطوير (نموذج نضج العملية والمشروع)، وهو إطار يساعد المديرين التنفيذيين على استيعاب وصياغة وتقدير الجهود الرامية إلى إحداث تحول يستند إلى العمليات. إن نموذج نضج العملية والمشروع صيغة مختلفة عن بقية الصيغ؛ لأنها تنطبق على القطاعات والعمليات جميعها.

Puryear, Rudy and Christine Detrick. "Are You Sending Your Problems Offshore?" *Harvard Management Update*, February 2006.

(هل تصدّر مشكلاتك إلى الخارج؟)

يبدو السؤال صريحاً مباشراً إلى حدٍّ بعيد. لِمَ لا يلجأ المرء إلى التزود الخارجي فيما يخص وظائف التقارير المالية المتكررة؟ من المؤكد أنك توفّر بعض المال بهذه الطريقة. لكن، إذا كانت هذه العمليات تشكو من عيبٍ ما، فإن كل ما تفعله هو غرس انعدام الكفاية هذا في أماكن أخرى، وتضيع بذلك فرصة أكبر من أجل تحقيق الانسجام فيها. ويخلص كتّاب المقالة إلى أنه، وعلى الرغم من قدرة التزود الخارجي على أداء دور مركزي في الجهد الرامي إلى تطوير العمليات، فإن جزءاً مهمّاً من مكاسب أي برنامج يأتي من تغيير المواقف والسلوك والثقافات ضمن إطار المؤسسة نفسها.

كتب

Harmon, Paul. Business Process Change: A Manager's Guide to *Im–proving*, Redesigning, and Automating Processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

(تغيير عمليات الأعمال: دليل المدير إلى تطوير العمليات وإعادة تصميمها وأتمتتها)

ترغب كل شركة في تحسين أسلوب قيامها بالأعمال. ومن الممكن أن تؤدي جهودك الرامية إلى إعادة تصميم العمليات إلى مساعدة شركتك على الوصول إلى ذلك الهدف. يصف الكاتب مجموعة من أساليب تغيير العمليات. وهو يناقش مشكلات تغيير العمليات التي تواجه المديرين اليوم، ويلخص آخر ما تم تُوصِّل إليه في فن تحليل العمليات وأساليب التطوير المتوافرة. ويعرض أيضاً منهجية قائمة على أفضل الممارسات وهي: منهجية يمكن تعديلها بما يتناسب والحاجات الخاصة، حيث تلحظ الجوانب البشرية في إعادة تصميم العمليات. وفي الكتاب عرض تفصيلي لحالات دراسة مفصلة تبيّن كيف يمكن أن تبدو هذه الأساليب في أثناء التطبيق.

Jacka, J.Mike and Paulette J. Keller. Business Process Mapping: *Im–proving* Customer Satisfaction, 2nd ed.Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

(رسم خريطة العملية: تحسين رضا العملاء)

يختصر الكاتبان صعوبات رسم خريطة العملية من خلال منهجية مبتكرة تسمح للقارئ بفهم أفضل للعمليات وكيفية سيرها، وكذلك فهم كيف تعمل معاً في اتجاه نجاح إنجاز أهداف الأعمال. ويقدم الكتاب أسلوباً مختلفاً في التفكير، وأدوات جديدة لمساعدتك على تحليل العمليات وتطويرها. ويستخدم الكاتبان أيضاً أمثلة وقصصاً من الحياة الواقعية. ويتضمّن كل فصل (موجزاً) و (نقاط تحليل رئيسة) لإلقاء الضوء على أهم ما فيه.

Keen, Peter and Mark McDonald. *The eProcess Edge: Creat–ing Customer* Value in the Internet Economy. New York: McGraw–Hill, 2000.

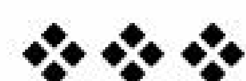
(ميزة العمليات الإلكترونية: إيجاد قيمة من أجل العملاء في اقتصاد شبكة الاتصالات)

يقدّم هذا الكتاب خريطة طريق عملية تبيّن للمديرين ولصانعي القرار التقني كيفية تطوير العمليات والقدرات، واكتساب مزايا تنافسية من خلال العلاقات، وكذلك مساعدة شركاتهم على الازدهار. ويسمح (نموذج العمليات الإلكترونية) للشركات بتحقيق نمو أسرع في الإيرادات، وجني أرباح أكبر من خلال الدمج بين التقنية الجديدة والعمليات، ومن خلال بناء علاقات أقوى تؤدي إلى توليد أعمال متكررة.

Madison, Dan. *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management*. Chico, CA: Paton Press, 2005.

(رسم خرائط العمليات، وتطويرها، وإدارتها)

إن هذا الاستعراض البسيط المكتوب على نحو جيد لإعادة تصميم العمليـات، يعرض نماذج تطـوّر إدارة العمل المركـزي للعمليات. وهو يقـدّم الأدوات التي يتطلبهـا رسم خرائط العمليـات، وتحديد الأدوار والمسؤوليـات الخاصة بالأفـراد المشاركين في الجهـود الرامية إلى تحسين العمليات، إضافة إلى عروض منهجية لإعادة التصميم مكوّنة من عشر خطوات. ويوضّح الكاتب أيضاً مبادئ تصميم العمليات التي تسمح لك بتعديل هذه المنهجية على نحو يلائم التحديات التي تواجهها. وفي الكتاب فصول إضافية لكتّاب آخرين، تناقش إدارة العمليات عبر الأقســام المختلفة، واستخدام المحاكاة الحاسوبية في إعادة تصميم العمليات.

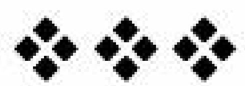


ملاحظة تعليمية

Marshall, Paul W. “A Note on Process Analysis.”Harvard Business School Case No. 9–675–038. Boston: Harvard Business School Publishing, rev. July 1, 1979.

(ملاحظة حول تحليل العمليات)

يعـرّف (مارشـال) العمليات ويقدّم أمثلة عليهـا، ويوضّح طبيعة المدخلات والمخرجات والمهام التي تتكوّن منها العمليات. وهو يعرض أيضاً الخصائص الأربع للعمليـة: السعة والكفاية والفعالية والمرونة. ويقدّم الكاتب إضافة إلـى ذلك، نموذجاً للمخطط الانسيابي للعملية، ويوضّح كيفية تحليل عملية قائمة يجري التفكير في إمكانية تطويرها.



المصادر

1. Gebelein, Susan H., Kristie J. Nelson–Neuhaus, Carol J. Skube, David G. Lee, Lisa A. Stevens, LowellW.Hellervik, and Brian L. Davis. *Successful Manager's Handbook*, 7th ed. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 2004.

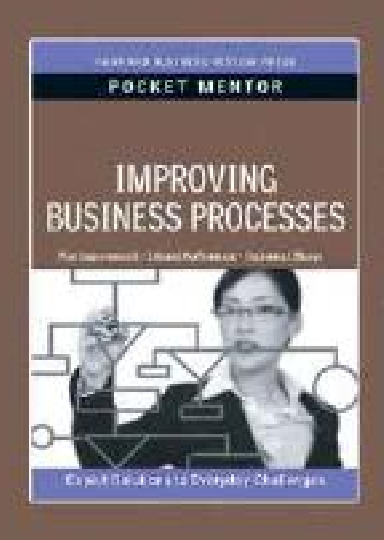
2. Harmon, Paul. *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving,* Redesigning, and Automating Pro– cesses. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

3. http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid19_gci536451,00.html

4. http://www.induction.to/six–sigma/tsld005.htm

5. Madison, Dan. Process Mapping, *Process Improvement, and Process Management.* Chico, CA: Paton Press, 2005.

6. Marshall, Paul W."A Note on Process Analysis." Harvard Business School Note 9–675–038, rev. July 1, 1979.



في الأوقات الصعبة المليئة بالتحديات، يتعين على الشركات أن تخدم عملاءها بمزيد من السرعة والكفاية. وهذا ما يجعل من تطوير العمليات وتحسينها أمرًا حاسم الأهمية بالنسبة إلى الشركة أكثر من أي وقت مضى. وسوف تتعلم في هذا الكتاب الخطوات الرئيسة للقيام بمبادرات تطوير العمليات، بما في ذلك:

- التخطيط لتطوير عملية من العمليات.
- تحليل عملية قائمة تحتاج إلى تطوير، ثم إعادة تصميم تلك العملية.
- تأمين الموارد اللازمة لتغيير العملية.
- تطوير مقاربة منهجية لإحداث التغيير المطلوب وتنفيذه.

من هو المعلم الخبير؟

يعمل د. مارك ماكدونالد باحثًا رئيسًا وممارسًا في مجال تصميم العمليات وإعادة هيكلة الأعمال. وهو يرأس الآن قسم البحوث في برامج غارتنر التنفيذية.

عن سلسلة كتاب الجيب:

سلسلة كتاب الجيب توفر حلولاً مباشرة للتحديات المتكررة، التي تواجه المديرين يومياً. كل كتاب من هذه السلسلة مليء بوسائل عملية، أو «عدة» للعمل، سبق اختبارها، في ميدان عملي، وأمثلة واقعية، لمساعدتك لتحديد نقاط قوتك وضعفك الإدارية، ولتشحذ المهارات النقدية والإبداعية لدى المديرين.

إن هذه السلسلة تعالج احتياجاتك الإدارية اليومية، بسرعة أكبر وبسلامة أكثر فاعلية، سواء كنت على كرسي عملك أو في لقاء، أو في الطريق.

من عناوين هذه السلسلة

تحديد الأهداف	**تطوير عمليات الأعمال**	تطوير دراسة جدوى الأعمال
قياس الأداء	التركيز على العميل	قيادة الفرق الافتراضية


ISBN:978-603-503-419-7



موضوع الكتاب: إدارة المبيعات - التسويق